

UNIVERSIDAD DE CUENCA



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Modelo de negocios para el hotel boutique “Los Balcones” periodo 2018 - 2020

Trabajo de Titulación Previo a la obtención del Título de Ingeniera
Comercial Modalidad: Modelo de Negocios

AUTORES:

Karen Viviana Gutiérrez Gutiérrez

C.I. 0105884027

Diana Elisa Lasso Serpa

C.I. 0105276588

DIRECTOR:

Ing. Jorge Arturo Campoverde Campoverde C.I. 0101795797

CUENCA - ECUADOR

2018



RESUMEN

Este trabajo de titulación tiene como objetivo desarrollar un modelo de negocios para el Hotel Boutique “Los Balcones” periodo 2018-2020; que permita a la empresa incrementar su nivel competitivo, operar eficientemente y mantenerse en el sector. “LB” se encuentra establecido en una casa patrimonial del siglo XVIII, habitada por personajes de la historia como Gaspar Sangurima; está ubicada en el centro histórico de Cuenca (Presidente Borrero y Gaspar Sangurima; esquina). Abrió sus puertas en el 2012 brindando servicios de hospedaje y alimentación, enfocándose en un target de adultos y adultos mayores extranjeros.

Análisis del sector incluye: reseña histórica del cantón Cuenca, estudio interno y externo del hotel conociendo los factores positivos y negativos de “LB”. Los puntos negativos se presentan debido al cambio constante del entorno, sin embargo; el hotel debe mantenerse en el mercado.

El modelo de negocio basa sus esfuerzos en un seguimiento a la mejora continua, a través del planteamiento de un plan estratégico, plan de marketing y análisis financiero. Se identificaron los riesgos que pueden presentarse al ejecutar el modelo con las adecuadas medidas de mitigación; de igual forma un análisis de ratios financieros proyectados que garantizaran la viabilidad del modelo.

Finalmente, llegamos a la conclusión que al implementar el modelo permitirá a “LB” alcanzar un buen nivel competitivo, crecimiento y sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Palabras claves: MODELO DE NEGOCIO, CADENA DE VALOR, PLAN ESTRATEGICO, PLAN DE MARKETING, PROYECCIONES FINANCIERAS, FLUJO DE CAJA.



ABSTRACT

The objective of this qualification work is to develop a business model for “Los Balcones” (LB) Boutique Hotel for the period 2018 – 2020. This model will allow the company to increase its level of competitiveness, operational efficiency and above all stay ahead of the competition in the industry. “LB” is a hotel established in a patrimonial house of the XVIII century. This house was inhabited by recognized characters of Cuenca’s history such as Gaspar Sangurima. It is located in the historic center of Cuenca (Presidente Borrero and Gapar Sangurima, corner). The doors opened in 2012 to provide hosting, food, among others services. “LB” targets foreign adults and foreign seniors.

We were analysis of the industry; historical review of Cuenca city, a study of internal and external factors of “LB”. These negative points were present due to the constant environment changes. Disregarding any negative factors, the hotel must stay competitive in the market.

The main features of the Business model are based on continuous improvement, through the approach of a strategic plan, marketing plan and financial analysis. We identified the risks that potentially could be presented when executing the model with their respective mitigation measures. We also conducted an analysis of ratios with projected financial information that will guarantee the viability of the model.

Finally, we conclude that the implementation of the model will allow “LB” to reach a higher level of competitiveness, expansion and sustainability in the market over time.

Keywords: BUSINESS MODEL, VALUE CHAIN, STRATEGIC PLAN, MARKETING PLAN, FINANCIAL PROJECTIONS, CASH FLOW.



Contenido

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
CLAUSULAS.....	10
LISTADO DE ABRVIATURAS	14
AGRADECIMIENTOS	15
DEDICATORIA.....	16
INTRODUCCIÓN	18
CAPITULO 1: ANÁLISIS DEL SECTOR	20
1.1 Reseña histórica y ubicación geográfica del cantón Cuenca.....	20
1.1.1 HISTORIA	20
1.1.2 CUENCA PATRIMONIO CULTURAL DE LA HUMANIDAD.....	21
1.1.3 ETNIA.....	21
1.1.4 ECONOMIA.....	21
1.1.5 ATRACCIONES TURÍSTICAS	23
1.1.6 UBICACIÓN GEOGRÁFICA	23
1.2 Estudio del sector hotelero en el cantón Cuenca	25
1.2.1 Historia de los Hoteles en Cuenca	25
1.2.2 Descripción del Negocio.....	26
1.3 Diagnostico interno y externo del hotel.	29
1.3.1 Diagnóstico Interno	29
1.3.1.1 Área Administrativa	29
1.3.1.1.1 Planificación.....	29
1.3.1.1.2 Organización.....	31
1.3.1.1.3 Dirección.....	32
1.3.1.1.4 Control	32
1.3.1.2 Área Financiera.....	34
1.3.1.3 Área de Talento Humano	41
1.3.1.3.1 Remuneración	41
1.3.1.4 Análisis de Fortalezas y Debilidades	41
1.3.2 Diagnóstico Externo	42
1.3.2.1 Factor Político	43
1.3.2.1.1 Cambios Políticos	43
1.3.2.1.2 Protección del consumidor.....	43
1.3.2.1.3 Análisis Ambiental	44
1.3.2.2 Factor Económico	46
1.3.2.2.1 PIB.....	47
1.3.2.2.2 INFLACION.....	49
1.3.2.2.3 EMPLEO.....	50
1.3.2.3 Factor Social.....	53
1.3.2.3.1 Movimientos Migratorios.....	53
1.3.2.4 Factor Tecnológico.....	55
1.3.2.4.1 Internet	55
1.3.2.5 Análisis de la Oferta.....	55



1.3.2.7	Levantamiento de encuestas a turistas	66
1.3.2.8	Análisis de Oportunidades y Amenazas	72
1.4	Análisis del sector económico turístico.....	73
1.4.1	BALANZA TURÍSTICA	73
CAPITULO 2: ANALISIS SITUACIONAL		74
2.1	Diagnostico estratégico	74
2.1.1	Análisis FODA del hotel	74
2.1.2	Matriz EFE	74
2.1.3	Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	76
2.1.4	Matriz EFI	79
2.1.5	MATRIZ FODA CRUZADO	80
2.2	Análisis de las necesidades	86
2.2.1	Las cinco fuerzas de Porter.....	86
2.2.2	Pirámide de Maslow	93
2.3	Definir la Cadena de Valor	96
2.3.1	Cadena de Valor de Porter.....	97
CAPITULO 3: MODELO DE NEGOCIO		102
3.1	Plan del Modelo de Negocio	102
3.1.1	Idea del negocio	102
3.1.2	Descripción de la idea	102
3.1.3	Descripción de la Empresa	102
3.2	Modelo de Investigación Hipotético-Deductivo.....	103
3.2.1	Planteamiento de hipótesis	103
3.2.1.1	Hipótesis general	103
3.2.1.2	Hipótesis específicas	103
3.2.2	Plan estratégico	103
3.2.3	Plan de Operaciones.....	106
3.2.3.1	Procesos y Flujogramas para “LB”	106
3.2.4	Plan de Recursos Humanos.....	111
3.2.4.1	Organigrama Propuesto para “LB”	111
3.2.4.2	Perfil de cargos propuesto	111
3.2.5	Plan de Marketing	115
3.2.5.1	Producto.....	115
3.2.5.2	Precio.....	118
3.2.5.3	Plaza	122
3.2.5.4	Promoción.....	124
3.2.6	Plan Operativo Anual	126
CAPÍTULO 4: RESULTADOS ESPERADOS.....		131
4.1	Análisis y diagnóstico del modelo de negocios en el hotel.	131
4.1.1	Hipótesis específicas:.....	131
4.1.2	Plan de monitoreo y evaluación	135
4.1.3	Proyecciones Financieras	136
4.1.4	Análisis de Sensibilidad.....	152
4.1.5	PAY BACK	155
4.2	Análisis de Riesgos del Modelo de Negocios.....	155



4.2.1 Plan de acción.....	157
4.3 Aporte académico hacia el hotel	158
4.3.1 Aportes:.....	158
4.4 Conclusiones y Recomendaciones	159
4.4.1 Conclusiones.....	159
4.4.2 Recomendaciones.....	161
Bibliografía	163
ANEXOS	164

Indice de Tablas

Tabla 1: Canasta Familiar Básica	22
Tabla 2: Categorías asignadas a los establecimientos de alojamiento turístico	28
Tabla 3: Hoteles de 4 y 5 estrellas.....	28
Tabla 4: Ratios Financieros periodo 2.015 - 2.017	35
Tabla 5: Tabla Salarial	41
Tabla 6: Relación Causa-Efecto	44
Tabla 7: Calificación de la Matriz de Impacto Ambiental.....	44
Tabla 8: Matriz de Valoración de Impacto.....	45
Tabla 9: Tipos de Impacto	46
Tabla 10: BALANZA TURÍSTICA EN PROPORCIÓN AL PIB	48
Tabla 11: Matriz EFE	75
Tabla 12: Matriz de Perfil Competitivo	77
Tabla 13: Matriz EFI.....	80
Tabla 14: Matriz FODA Cruzado.....	81
Tabla 16: Ingresos Sector Hotelero	84
Tabla 16: Ventas anuales de “LB”.....	84
Tabla 17: Escala de las 5 fuerzas de Porter	86
Tabla 18: Rivalidad entre empresas competidoras	87
Tabla 19: Cadenas y Franquicias de Hoteles en Cuenca	88
Tabla 20: Entrada potencial de nuevos competidores	89
Tabla 21: Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	90
Tabla 22: Poder de negociación de los proveedores	91
Tabla 23: Poder de Negociación de los consumidores.....	92
Tabla 24: Evaluación Integral de la Industria Hotelera.....	93
Tabla 25: Plan Estratégico de Acción	104
Tabla 26: Flujogramas “LB”	106
Tabla 27: Descripción de Cargos.....	111
Tabla 28: Precios de Paquetes Propuestos.....	119
Tabla 29: Presupuesto de Marketing	126
Tabla 30: POA (Plan Operativo Anual)	127
Tabla 31: Hipótesis 1	131
Tabla 32: Crecimiento Ventas “LB”	131
Tabla 33: Hipótesis 2	132
Tabla 34: Hipótesis 3	133



Tabla 35: Datos PE “LB”	133
Tabla 36: Hipótesis 4	134
Tabla 37: Metas de Proyección.....	136
Tabla 38: Balance General Proyectado	137
Tabla 39: Estado de Pérdidas y Ganancias	139
Tabla 40: Flujo Neto con Incremento en Ventas del 1%	140
Tabla 41: Estado de Pérdidas y Ganancias (Disminución 0,05% Ventas)	141
Tabla 42: Flujo Neto con Disminución en Ventas del 0,05%	142
Tabla 43: Estado de Pérdidas y Ganancias (Ventas se mantienen)	143
Tabla 44: Flujo Neto Ventas se mantienen	144
Tabla 45: VAN Y TIR (Ventas Incrementan)	145
Tabla 46: VAN Y TIR (Ventas Disminuyen)	145
Tabla 47: VAN Y TIR (Ventas se mantienen)	145
Tabla 48: Ratios de las Proyecciones.....	146
Tabla 49: Escenarios Ventas	152
Tabla 50: Escenarios	152
Tabla 51: VAN Ajustado.....	152
Tabla 52: DATOS PAY BACK.....	155
Tabla 53: CALCULO PAY BACK	155
Tabla 54: Tipos de Riesgo	156
Tabla 55: Probabilidad e Impacto del Riesgo	156

Indice de Gráficos

Gráfico 1: Mapa Satelital de la Ciudad de Cuenca	23
Gráfico 2: Censo 2010	24
Gráfico 3: Organigrama Hotel “Los Balcones”	31
Gráfico 4: Análisis PEST para el Hotel Boutique “Los Balcones”	42
Gráfico 5: Balanza Turística en Proporción al PIB	48
Gráfico 6: Inflación Anual del IPC	49
Gráfico 7: Inflación Anual por Divisiones de Bienes y Servicios	50
Gráfico 8: Empleo generado por el Turismo	51
Gráfico 9: Empleo en Hoteles Bares y Restaurantes por trimestre.....	52
Gráfico 10: Entradas y Salidas de Ecuatorianos y Extranjeros	54
Gráfico 11: Acceso a Internet.....	55
Gráfico 12: Habitaciones.....	55
Gráfico 13: Plazas.....	55
Gráfico 14: Tasa Ocupacional.....	56
Gráfico 15: Meses con mayor ocupación.....	56
Gráfico 16: Convenios con OTAS	57
Gráfico 17: Canales de Venta	57
Gráfico 18: Habitaciones más vendidas.....	58
Gráfico 19: Razón principal para elegir Cuenca como destino	59
Gráfico 20: Medios de información utilizados por los turistas	59
Gráfico 21: Medios de internet utilizados por el turista extranjero.....	60



Gráfico 22: Medios de internet utilizados por el turista nacional	61
Gráfico 23: Días de alojamiento hotelero en Cuenca.....	61
Gráfico 24: Motivo de viaje Vs tipo de alojamiento (extranjeros)	63
Gráfico 25: Motivo de viaje Vs tipo de alojamiento (nacional).....	63
Gráfico 26: Gasto de alojamiento y alimentación (extranjeros).....	64
Gráfico 27: Gasto de alojamiento y alimentación (nacionales)	65
Gráfico 28: Predisposición para retornar a la ciudad	65
Gráfico 29: Recomendación del destino Cuenca	66
Gráfico 30: Tiempo que suele hospedarse en un hotel cuando visita la ciudad	67
Gráfico 31: Medio utilizado para la reserva de habitación del hotel	68
Gráfico 32: Forma de pago utilizada	68
Gráfico 33: Principales servicios que le gustaría que ofrezca el hotel	69
Gráfico 34: Atributos para ser un hotel ideal.....	70
Gráfico 35: Importancia de la publicidad para el hotel	70
Gráfico 36: Comida típica de Cuenca en el menú.....	71
Gráfico 37: Acompañante de Viaje	71
Gráfico 38: Tipo de alojamiento utilizado al visitar la ciudad.....	72
Gráfico 39: Balanza Turística.....	73
Gráfico 40: Análisis Industria Hotelera.....	93
Gráfico 41: Pirámide de Maslow del Huésped	94
Gráfico 42: Pirámide de Maslow del Hotel	96
Gráfico 43: Cadena de Valor para el Hotel	97
Gráfico 44: Cadena de Valor para "LB".....	101
Gráfico 45: Reserva (Cliente Directo)	107
Gráfico 46: Reserva mediante agencias u operadores	107
Gráfico 47: Check In	108
Gráfico 48: Check Out	108
Gráfico 49: Suministro	109
Gráfico 50: Limpieza	109
Gráfico 51: Almacenamiento de Alimentos	110
Gráfico 52: Restaurante	110
Gráfico 53: Organigrama propuesto para "LB"	111
Gráfico 54: Ciclo de Vida del Producto	115
Gráfico 55: Artículos propuestos.....	117
Gráfico 56: PE "LB"	133
Gráfico 57: VAN con el Modelo de Negocio Tasa de Crecimiento 1%.....	153
Gráfico 58: TIR con el Modelo de Negocio Tasa de Crecimiento 1%	153
Gráfico 59: VAN con Tasa de Crecimiento 0%	154
Gráfico 60: TIR con Tasa de Crecimiento 0%.....	154



Indice de Imágenes

Imagen 1: Logotipo	116
Imagen 2: Slogan "LB"	118
Imagen 3: Propuesta de Página Web "LB"	123

Indice de Anexos

ANEXO 1: Encuesta a Sector Hotelero.....	165
ANEXO 2: Encuesta a Turistas Nacionales y Extranjeros	167
ANEXO 3: Costo por Habitaciones	169
ANEXO 4: Costo de desayuno buffet mensual	170
ANEXO 5: Costos por Restaurante.....	171
ANEXO 6: Costos por Bar	172
ANEXO 7: Costos por Ventas de Boutique.....	173
ANEXO 8: Inventario "LB" 2.015.....	174
ANEXO 9: Inventario "LB" 2.016.....	175
ANEXO 10: Inventario "LB" 2.017.....	176
ANEXO 11: Balance General 2.015.....	177
ANEXO 12: Estado de Pérdidas y Ganancias 2.015	178
ANEXO 13: Balance General 2.016.....	179
ANEXO 14: Estado de Pérdidas y Ganancias 2.016	180
ANEXO 15: Balance General 2.017.....	181
ANEXO 16: Estado de Pérdidas y Ganancias 2.017	182
ANEXO 17: Resumen de Costos	183
ANEXO 18: Variación Capital de Trabajo	183



CLAUSULAS



Universidad de Cuenca

Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional

Karen Viviana Gutiérrez Gutiérrez en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “Modelo de Negocio para el Hotel Boutique Los Balcones”, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 11 de septiembre de 2018

Karen Viviana Gutiérrez Gutiérrez

C.I.: 0105884027



Universidad de Cuenca
Cláusula de Licencia y Autorización para Publicación en el Repositorio Institucional

Diana Elisa Lasso Serpa en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación “Modelo de Negocio para el Hotel Boutique Los Balcones”, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 11 de septiembre de 2018

Diana Elisa Lasso Serpa

C.I.: 0105276588



Karen Viviana Gutiérrez Gutiérrez, autora del trabajo de titulación Modelo de Negocios para el Hotel Boutique “Los Balcones” período 2018 - 2020, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 11 de septiembre de 2018

Karen Viviana Gutiérrez Gutiérrez

C.I: 0105884027



Diana Elisa Lasso Serpa, autora del trabajo de titulación Modelo de Negocios para el Hotel Boutique "Los Balcones" período 2018 - 2020, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 11 de septiembre de 2018

Diana Elisa Lasso Serpa

C.I: 0105276588



LISTADO DE ABRIVIATURAS

“LB”: Los Balcones

UNESCO: La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

CONADES: “Consejo Nacional de Trabajo y Salarios” **PEA:** “Población Económicamente Activa”

PEI: “Población Económicamente Inactiva”

TIC: “Tecnologías de Información y Comunicación”

MPC: “Matriz de Perfil Competitivo”

MINTUR: “Ministerio de Turismo”

OTA: “Online Travel Agency”; “Agencias de Viaje en Línea”

ISO: “International Organization for Standardization”

EMS: “Environmental Management System”

LED: “Light Emitting Diode”

SEO: “Search Engine Optimization”

POA: “Plan Operativo Anual”

BAR: “Best Available Rate” (Mejor tarifa disponible)

VAN: “Valor Actual Neto”

TIR: “Tasa Interna de Retorno”



AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecemos a Dios por una vida llena de aprendizajes y experiencias que nos permitieron crecer de manera personal y profesional, por la salud, por guiarnos durante toda nuestra carrera universitaria, y por permitirnos alcanzar un reto más de todos los que se presentan a lo largo de nuestras vidas.

Queremos agradecer a nuestros padres por su esfuerzo, sacrificio, dedicación y confianza pues gracias a ellos hemos logrado cumplir una meta más en nuestra vida profesional. A nuestros familiares, amigos y demás personas que estuvieron presentes con su apoyo.

De manera especial agradecemos a nuestro tutor Ing. Jorge Campoverde por su ayuda y compartir sus conocimientos para la culminación del trabajo de titulación, también queremos hacer extensivo el agradecimiento a quienes nos brindaron su apoyo con inquietudes presentadas a lo largo de este proceso, especialmente a: Mgtr. Diana Machuca, D.G. Fabricio Salazar, Mgtr. Paul Rubio. Además, agradecemos al Hotel Boutique “Los Balcones” en especial al Lcdo. Paolo Echeverría por abrirnos las puertas y compartir con nosotros la información necesaria para el desarrollo de este trabajo de titulación.



DEDICATORIA

Este trabajo de titulación se lo dedico especialmente a Dios, por ser mi guía y darme fuerza y sabiduría para culminar mi carrera.

A mis padres Milton y Susana, por su apoyo incondicional y su esfuerzo en concederme la oportunidad de estudiar y alcanzar cada una de mis metas. Gracias por inculcarme que todo es posible con fuerza de voluntad y dedicación.

Agradezco también a mi prima Valeria quien considero como una hermana; gracias por creer en mí y por las palabras de apoyo que siempre me impulsan a seguir adelante. A mi hermano, y demás familiares quienes siempre me han demostrado su cariño y apoyo.

A mi amiga y compañera de tesis Diana por su entrega, paciencia, tiempo y dedicación en el desarrollo de este trabajo.

Viviana Gutiérrez



DEDICATORIA

Dedico a Dios, por regalarme la vida, ser quien guía mis pasos, permitirme cumplir una meta más y haberme dado una familia maravillosa.

A mis padres Guido y Cecilia gracias a su sacrificio, dedicación, esfuerzo, apoyo incondicional. Ellos son mi pilar, ejemplo de superación, humildad; me enseñaron a valorar y aprovechar lo que tengo.

A mis hermanas Karina y Michelle siempre están apoyándome y creen en mí.

A mis abuelos, que ahora son mis ángeles que me cuidan y guían. En especial a mi querida Luz Elisa.

A mi familia, amigos por el apoyo y su cariño.

A mi amiga y compañera del trabajo de titulación Viviana por la comprensión, tiempo, esfuerzo para culminar la tesis.

Diana Lasso



INTRODUCCIÓN

El desarrollo de un modelo de negocio, permite que una empresa o un sector en análisis determine la factibilidad de implementar estrategias y su contribución en la mejora continua.

En la actualidad, el sector hotelero se encuentra en desarrollo con grandes cambios en la oferta de servicios con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los turistas generando nuevas fuentes de empleo y un incremento en el saldo de la balanza turística del país. Gracias a la innovación hotelera surgen distintos tipos de hoteles entre ellos los hoteles boutique en los que se centrará el trabajo de titulación tomando como base al Hotel Boutique “Los Balcones”.

Existen diferentes tipos de modelos de negocio; por lo que es necesario el diseño de un plan de negocio que se adecúe a los requerimientos de los hoteles en casas patrimoniales buscando mejorar los resultados y la operación. Se utilizará el método hipotético – deductivo para buscar soluciones a diferentes problemas a través de la recolección de información y un estudio completo de la empresa en mención llegando a la comprobación de los datos planteados.

El objetivo principal a alcanzar es el fortalecimiento del hotel tanto en el ámbito interno como externo para satisfacer y cubrir la demanda existente, ampliando la misma; pretendiendo también incrementar el target objetivo. El Hotel Boutique “Los Balcones” ofrece un servicio de calidad a precios asequibles para los consumidores y fijados en base a la competencia (demanda – oferta).

El trabajo de titulación está compuesto por cuatro capítulos: el primer capítulo (Análisis del Sector) presenta una reseña histórica del cantón Cuenca, un análisis al sector hotelero, estudio interno y externo del hotel y análisis del sector económico turístico.

El tercer capítulo: se desarrolla el modelo de negocio mediante el método



hipotético – deductivo; en este punto se encuentra el análisis ambiental, Plan de Operaciones, Plan de Recursos Humanos, la realización del Plan Operativo Anual (POA) que contiene Plan Estratégico y Plan de Marketing con sus respectivos presupuestos y el análisis financiero del período 2015 - 2017. Para la ejecución de este capítulo hemos realizado un levantamiento de encuestas al sector hotelero (12 hoteles patrimoniales de cuatro estrellas) obteniendo la información requerida.

Finalmente, en el cuarto capítulo se presentarán las proyecciones financieras para el hotel periodo 2018 - 2020, análisis de riesgos del modelo, aportes académicos; conclusiones y recomendaciones.



CAPITULO 1: ANÁLISIS DEL SECTOR

1.1 Reseña histórica y ubicación geográfica del cantón Cuenca.

1.1.1 HISTORIA

Guapondelig que significa tierra grande como el cielo, así fue llamada en sus inicios la ciudad de Cuenca, que tuvo sus orígenes alrededor de 500 años D.C.; su historia data alrededor de un siglo antes de la llegada de los españoles, los incas conquistaron a los cañaris para apoderarse de Guapondelig y sus alrededores. Luego de esta conquista el jefe inca Tupac Yupanqui decretó la construcción de la ciudad llamada Pumapungo (la puerta del puma) la cual se convirtió en la segunda capital más importante de los Incas después del Cuzco. Con este asentamiento los incas contaron a los españoles la historia de sus templos de oro y todas las riquezas que esta capital poseía, cuando los españoles descubrieron la ciudad de Pumapungo lo que encontraron fueron ruinas, sin una explicación de lo ocurrido con la capital Inca. Por mandato del Virrey de Perú Andrés Hurtado de Mendoza, el lunes 12 de abril de 1557 Gil Ramírez Dávalos y un grupo de españoles fundaron este lugar con el nombre de Santa Ana de los cuatro ríos de Cuenca, llamada así por ser un jardín hermoso y plano donde se asentaron los españoles, además de la existencia de cuatro ríos que la bañan que son: Tomebamba, Tarqui, Machángara y Yanuncay, convirtiéndose en la tercera ciudad más grande e importante del Ecuador. La independencia de Cuenca se da el 3 de noviembre de 1820.



1.1.2 CUENCA PATRIMONIO CULTURAL DE LA HUMANIDAD

Cuenca es considerada la capital cultural del Ecuador. El 1 de diciembre 1.999 la ciudad fue declarada por la UNESCO, Patrimonio Cultural de la Humanidad ya que posee una historia colonial en sus patios, palacios, casonas y traza urbana. Fue nombrada así por contar con ruinas arqueológicas desde el tiempo de los cañarís, la conquista de los incas y los españoles; estos lugares nos cuentan la historia de cada una de las conquistas que ha tenido la ciudad en sus diversos episodios urbanos como son Guapondelig, Pumapungo y Santa Ana de los cuatro ríos de Cuenca. Lo conservado a pesar del paso de los años es el centro histórico y sus casas patrimoniales, las ruinas en la bajada de todos Santos y el museo Banco Central, sus calles céntricas adoquinadas, las iglesias y demás construcciones barrocas convertidas en arte, jugando con lo romántico y lo gótico, la cultura, religión, tradiciones que desde antaño su gente conserva. Gracias a esto se ha hecho conocer a nivel nacional e internacional; siendo la fusión de lo antiguo y lo moderno un atractivo turístico.

1.1.3 ETNIA

Los cuencanos son de raza mestiza, ya que su descendencia proviene de la mezcla entre la cultura cañarí e inca, y los españoles que colonizaron América. El personaje por el cual se destaca la ciudad es la típica “Chola Cuencana”.

1.1.4 ECONOMIA

Según datos del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), Cuenca es una de las ciudades más caras a nivel regional; después de Loja y Quito al hacer referencia al costo de la canasta básica. En la Tabla 1, se detallan los montos en que incurre la canasta básica para Cuenca.

**Tabla 1: Canasta Familiar Básica****CANASTA FAMILIAR BÁSICA****PARA EL ANÁLISIS DE LA RELACION INFLACION – REMUNERACIÓN**

Se considera la estructura fija del gasto en bienes y servicios establecida en noviembre 1982 para un Hogar tipo de cuatro miembros con 1,60 perceptores de Remuneración básica unificada.

BASE: Noviembre 1982 = 100

DICIEMBRE 2017

No. Orden	Grupos y Subgrupos de Consumo	Encarecimiento Mensual	Costo Actual en Dólares	Distribución del ingreso actual**	Restricción en el consumo	
					En Dólares	% del Costo
1	TOTAL	-0,43	735,02	700,00	35,02	4,76
2	ALIMENTOS Y BEBIDAS	-0,65	232,20	223,10	9,10	1,24
16	VIVIENDA	-0,06	225,19	223,69	1,50	0,20
21	INDUMENTARIA	-1,22	45,88	24,86	21,02	2,86
26	MISCELANEOS	-0,42	231,75	228,35	3,40	0,46

Fuente: (INEC, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS, 2018)

Una de las primeras actividades productivas en la ciudad fue la elaboración de sombreros de paja toquilla, estos promovieron la economía local del Azuay. Seguido de esto se da origen a la artesanía entre ellas la elaboración de joyas, cerámicas y muebles indistintamente. Se puede recalcar que la ciudad de Cuenca es líder en exportación de sombreros de paja toquilla a nivel nacional. Este tipo de producción se genera a través de negocios familiares que se van desarrollando poco a poco, y no a partir de la implementación de grandes empresas o fábricas productivas. Pero no encontramos solo la producción de sombreros, joyas y muebles; además existen también pequeños fabricantes de lácteos, embutidos, repuestos para automotores (hojas de resorte), licor, cuero, etc.

Cuenca es una de las ciudades que exporta flores a todo el mundo especialmente a países de gran desarrollo como son Estados Unidos y Europa. En la ciudad encontramos importantes fábricas que exportan sus productos a nivel internacional contribuyendo a la economía local, entre las más importantes tenemos: Erco Tires, Indurama, Fibroacero, Graiman y Cartopel.



1.1.5 ATRACCIONES TURÍSTICAS

La ciudad es conocida por su riqueza histórica, cultural, arqueológica y natural, aspectos que la han convertido en uno de los principales atractivos turísticos del país. El río Tomebamba divide a la ciudad en dos sectores.

Sector Norte. - en este sector se puede observar las hermosas casas del barranco y las casas patrimoniales del centro histórico que representan la vieja ciudad.

Sector Sur. - se encuentra la ciudad actual con vías centrales que ofrecen flexibilidad tanto en el tránsito vehicular como peatonal. En este sector nos encontramos con dos ríos más que bañan a Cuenca que son el Yanuncay y Tarqui; de igual forma encontramos el mirador de Turi donde podemos admirar la bella ciudad de Cuenca.

1.1.6 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Cuenca está ubicada en la región Sierra o Interandina, se encuentra en la provincia del Azuay y forma parte de la Región 6. El cantón Cuenca se ubica a 2.560 msnm, y según el mapa satelital de la ciudad su latitud es de 2°90'00" S, y su longitud de 78°98'33" O aproximadamente.

Gráfico 1: Mapa Satelital de la Ciudad de Cuenca



Fuente: (Mapas América, 2017)



Esta ciudad se caracteriza por poseer un clima generalmente de entre 12°C a 25°C en verano, y de 7°C a 15°C en la época invernal. “Cuenca se encuentra en el piso climático denominado “tierra fría”, (entre los 2.000 y 3.000 metros). Sin embargo en el Ecuador, las áreas que se encuentran a esta altura se denominan popularmente zona templada”¹.

Según datos que presenta el INEC, en el último censo realizado a la población del país en el año 2.010, existe un total de 505.585 personas en el cantón Cuenca.

En la provincia del Azuay existe un total de 712.127 habitantes, siendo el 71% de este total la población del cantón Cuenca (505.585). El 53% del total de la población de Cuenca son mujeres y el 47% restante hombres.

Gráfico 2: Censo 2010



Fuente: (INEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010)

Elaborado por: (ALCALDÍA, s.f.)

En la proyección hasta el año 2.020 en donde se realizará otro censo según el INEC, la población de la ciudad de Cuenca incrementará en aproximadamente 100.000 habitantes en el lapso de 10 años, esto significa aproximadamente un 2% de incremento en cada año.

¹ (Vásquez Moreno & Alvear Alvear, 1988, pág. 413)



1.2 Estudio del sector hotelero en el cantón Cuenca

La historia de la primera forma de hospedaje data en el año de 1.780 siendo la “Casa de las Posadas”, una construcción colonial que se ha preservado a pesar del paso de los años. Esta casa funcionaba como mesón² en el siglo XIX brindando alojamiento a los viajeros que arribaban con animales y mercadería para realizar actividades comerciales desde Guayaquil hasta la ciudad, su primera planta contaba con catorce habitaciones para brindar posada a los comerciantes o visitantes, en esa época era muy reducido el turismo por la inexistencia y falta de hoteles o pocas casas de posadas. Se encuentra ubicada en la calle Gran Colombia 17-44 y Miguel Heredia (barrio San Sebastián); y funciona como un museo, propiedad del Municipio de la ciudad, cuenta con un auditorio, biblioteca y una galería para expositores de obras en acuarela y acrílico.

1.2.1 Historia de los Hoteles en Cuenca

El Hotel Royal (Simón Bolívar y Luis Cordero esquina) fue el primer Hotel Cuencano, inaugurado en el año 1.920, estuvo establecido en una casa de tres pisos frente a la Gobernación, su propietario fue un inmigrante libanés. Esta fue destruida en un enfrentamiento entre ciudadanos y militares. Un año después abre sus puertas para prestar los servicios de hospedaje y alimentación “Patria Gran Hotel” (Simón Bolívar y Padre Aguirre esquina). Otro establecimiento hotelero que se puede mencionar en esta trayectoria es el “Gran Hotel Azuayo” que empezó a funcionar en el año 1.924. A partir del año 1.930 algunos hoteles de la ciudad abren sus puertas para brindar sus servicios a turistas y agencias de viajes como son el: “Cantábrico”, “El Ecuador” y “El Colombia”. De igual forma

² Mesón: Hospedaje público donde por dinero se daba albergue a viajeros, caballerías y carruajes. (Asociación de Academias de la Lengua Española, 2014)



en el periodo 1.930 a 1.945 nacen hoteles como son el “Hotel Viena” (Simón Bolívar y Luis Cordero esquina), “Austral”, y el “Hotel París” que actualmente es denominado “Gran Hotel” (General Torres 9-70 entre Bolívar Y Gran Colombia).

En el año 1.942, se establece el “Hotel Crespo” (Calle Larga 7-93 y Luis Cordero) como un alojamiento de vanguardia contando con una serie de atractivos de la época, en la actualidad es el más antiguo con 75 años de existencia y establecida en una casa de 180 años de antigüedad. Uno de los hoteles más importantes de la época fue el “Hotel Majestic”, inaugurado en el año 1.959 para brindar hospedaje primordialmente a los visitantes médicos. Para el año 1.963 el “Hotel Cuenca” (Antonio Borrero 10-69 y Gran Colombia) comienza a brindar sus servicios siendo el único lugar en la ciudad en el que se ofrecía comida francesa, mariscos y platos a la carta; además realizaban diferentes tipos de eventos. Años más tarde un grupo de empresarios de la ciudad inauguran en 1.970 el “Hotel El Dorado” (Gran Colombia y Luis Cordero) que se proyectó para turistas extranjeros como el más moderno de la ciudad. Con el paso de los años se abrieron un sin número de hoteles en Cuenca para brindar hospedaje a turistas.

En el año 2.000 abren sus puertas los primeros Hoteles Boutique en Cuenca, los pioneros fueron el Hotel “Mansión Alcázar” perteneciente a la familia Vásquez Alcázar en su casa republicana de la década de 1.870, entre otros hoteles, Hotel “Boutique Santa Lucía” y Hotel “Carvallo”, según información obtenida en la Asociación Hotelera del Azuay.

1.2.2 Descripción del Negocio

Los hoteles boutique se caracterizan por ser lujosos y no convencionales, están instalados en casas antiguas, se diferencian de los demás por ofrecer alojamiento, servicios e instalaciones excepcionales, ambientadas con una temática o estilo particular. Sus huéspedes se sienten como si estuviesen en



casa, rodeados de lujos. Dichos establecimientos suelen tener pocas habitaciones. Por lo general estos hoteles son 4 ó 5 estrellas.

En el año 2.012 comienza a funcionar el Hotel “Boutique Los Balcones”, ubicado en las calles Antonio Borrero y Gaspar Sangurima (esquina); esta casa patrimonial fue construida en el siglo XIX y habitada por personajes reconocidos de la historia, entre ellos Gaspar Sangurima y la misión Jesuita de Juan Bautista Stiehle.

Según datos proporcionados por el Ministerio de Turismo, actualmente se registra un total de 73 Hoteles en la ciudad de Cuenca ubicados en su gran mayoría en el centro histórico, las normativas vigentes indican que no existe una clasificación de Hoteles Boutique. A estos se los pueden comparar con hoteles establecidos en casas patrimoniales de 4 ó 5 estrellas y con similitud en: tarifa, capacidad ocupacional, servicios como restaurante y en este caso ventas de boutique. Por esta razón mediante sondeo e información proporcionada por “LB” se determinó que el 23% (alrededor de 17 hoteles) de este total corresponde a Hoteles Boutique u Hoteles establecidos en casas patrimoniales similares a la actividad del hotel analizado.

De acuerdo con el número de estrellas asignadas a hoteles de la página de Turismo Cuenca, alrededor del 27% del total en la ciudad (20 hoteles) poseen 4 y 5 estrellas.

En la

Tabla **2**, se detallan las categorías asignadas a los establecimientos de alojamiento turístico.



Tabla 2: Categorías asignadas a los establecimientos de alojamiento turístico

Establecimiento de alojamiento turístico	Categorías asignadas
Hotel	2 estrellas a 5 estrellas
Hostal	1 estrella a 3 estrellas
Hostería – Hacienda Turística - Lodge	3 estrellas a 5 estrellas
Resort	4 estrellas a 5 estrellas
Refugio	Categoría única
Campamento Turístico	Categoría única
Casa de huéspedes	Categoría única

Fuente: (Ministerio de Turismo, Reglamento de Alojamiento Turístico, 2015, pág. 13)

Elaborado por: Las Autoras

Hoteles de 4 y 5 estrellas en la ciudad de Cuenca; Tabla 3, datos obtenidos en la página Turismo Cuenca.

Tabla 3: Hoteles de 4 y 5 estrellas

HOTELES		# ESTRELLAS	HOTELES		# ESTRELLAS
1	Felicia hotel y Suites	4	13	San Juan	4
2	Fórum	4	14	Oro Verde	5
3	Carvallo	4	15	Presidente	4
4	El Conquistador	4	16	Valgus	4
5	Kuna	4	17	Santa Lucia	4
6	Los Balcones	4	18	Zahir 360	4
7	Mansión Alcázar	5	19	El Dorado	5
8	Rioné	4	20	Pumapungo	4
9	San Andrés	4	21	FOUR POINTS BY SHERATON	5
10	Victoria	4	22	Siena	4
11	Casa San Rafael	4	23	Casa del Aguila	4
12	Inca Real	4			

Fuente: (Cuenca Alcaldía, s.f.)

Elaborado por: Las Autoras

El sector hotelero ofrece sus servicios en páginas de internet como Booking, Trivago, Tripadvisor, Lonely Planet, entre otras; en las que se puede realizar reservas en línea y adquirir las mejores ofertas del mercado, también manejan redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter; además cuentan con alianzas estratégicas de las principales agencias de viaje que ofrecen tours a la ciudad, esto con la finalidad de darse a conocer. La tarifa se fija de acuerdo con las estrellas que posee el hotel y el mercado objetivo al que se enfoca.

El servicio hotelero en el país cambia constantemente en base a ubicación y



calidad del servicio, la oferta de este sector incrementa a medida que la afluencia turística incrementa.

1.3 Diagnostico interno y externo del hotel.

1.3.1 Diagnóstico Interno

El Hotel Boutique “Los Balcones” lleva funcionando alrededor de cinco años, posicionándose como un Hotel de 4 estrellas, datos del Ministerio de Turismo, en el periodo 2012-2013, no obtuvieron rentabilidad, porque la gerencia no dedicaba el tiempo completo al manejo adecuado del hotel información obtenida en una entrevista al jefe de ventas y reservas.

En el diagnostico interno se analizarán las fortalezas y debilidades del hotel determinando puntos fuertes a aprovechar, estas fortalezas se encuentran relacionadas con la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos, explotando al máximo sus recursos.

Áreas analizar del hotel:

- Área Administrativa
- Área Financiera
- Área de Talento Humano

1.3.1.1 Área Administrativa

De acuerdo a la información proporcionada por el hotel no se han trazado objetivos ni metas.

1.3.1.1.1 Planificación.

El Hotel Boutique “LB” en cuanto a su planificación cuenta con información otorgada por la empresa:



Misión:

Servir y satisfacer a nuestros clientes, ofreciéndoles alojamiento y alimentación de calidad, en un ambiente único, con gran sentido y dedicación, que logren el desarrollo profesional y personal de nuestros colaboradores y directores, con buenas prácticas y políticas ecológicas y de comercio justo

Visión:

Ser una empresa líder en la prestación de servicios de hospedaje y alimentación tanto a nivel nacional e internacional, manejando altos estándares de calidad y servicio. Superar las expectativas de clientes, proveedores y colaboradores. Distinguiéndonos por la calidez y amabilidad, propios de nuestra cultura Cuencana y siempre cuidando el medio ambiente.

Políticas para huéspedes

- **Check in.** – hora de ingreso de los huéspedes al hotel; a partir de las 14h00.
- **Check out.** – hora de culminación de la reserva o salida de los huéspedes del hotel; antes de las 12h00.
- **La tarifa incluye.** – desayuno tipo buffet, internet inalámbrico ilimitado / free wi-fi internet, parqueadero privado nocturno.
- **Servicios con costo adicional.** – adicional a los servicios incluidos en la tarifa se dispone de: lavandería, planchado, servicio de taxi ejecutivo las 24 horas, mini bar, transporte y tours, masajes, servicio wellness, consultas médicas, restaurante, bar y compra de medicinas u otros no registrados en el contrato de reserva de la habitación.
- **Políticas de mascotas.** – se encuentra en proceso de no aceptación de mascotas en las instalaciones del hotel.
- **Política de proveedores.** – La elección de proveedores se basa en la calidad, valor agregado y precios accesibles que estos ofrezcan. El horario de la recepción de los productos está definido entre las 07H00



am a 10H00 am, para evitar molestias a los huéspedes. Los pagos a proveedores se realizarán los viernes a partir de las 15H00 pm a 18H00 pm.

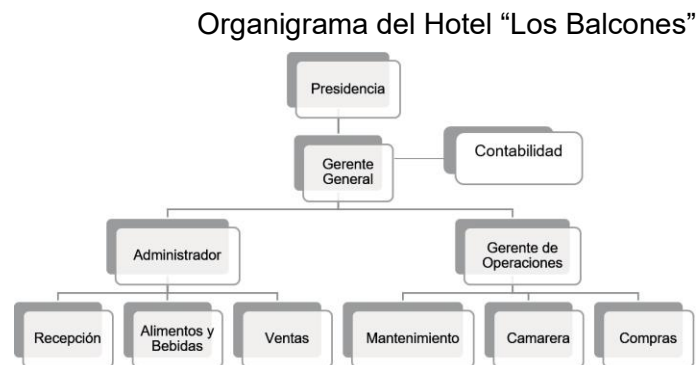
Estrategias:

- Estrategia de Ventas. - mediante el incremento gradual de las mismas.
- Estrategias de publicidad y penetración de mercado. - promocionar al hotel en páginas de internet con ranking alto en visitas.
- Benchmarking o análisis de la competencia. - monitoreo constante de la competencia.

1.3.1.1.2 Organización

Su organización está representada por la Gerencia-General, el Ing. Henry Ordoñez Montero (hijo del propietario), este hotel cuenta con el siguiente organigrama.

Gráfico 3: Organigrama Hotel “Los Balcones”



Fuente: Hotel “Los Balcones”

Elaborado por: Hotel “Los Balcones”

De acuerdo con la organización del hotel, el organigrama es clásico o lineal, diagrama aconsejable para empresas pequeñas y medianas, la relación cercana entre el gerente y los empleados facilita la toma de decisiones.



1.3.1.1.3 Dirección

“LB” cuenta con una dirección que se encarga de llevar a cabo de manera adecuada todos los procesos de la empresa.

El hotel motiva a sus empleados brindando capacitaciones (dos veces al año) para que puedan desempeñarse en cualquier función, de igual forma cubren los gastos de alimentación del personal.

1.3.1.1.4 Control

- **Control de Calidad**

La calidad del servicio el hotel la mide mediante encuestas aplicadas a los huéspedes al momento del check out, otra forma de evaluación de la calidad es mediante las OTAS (Agencias de Viaje Online) donde los turistas pueden valorar los diferentes atributos a través de una calificación de 1 a 10.

- **Control de Compras**

El encargado de supervisar las compras del hotel es el gerente general quien recibe y lleva un control de los requerimientos de cada área del hotel para realizar los pedidos a los proveedores antes seleccionados.

- **Control de Ventas**

Las ventas se controlan a través de la emisión de facturas, además se lleva un registro de los ingresos por hospedaje, bar, lavandería, ventas de boutique y restaurante en un formato de Excel, ya que no poseen un software hotelero.

Servicios que brinda el hotel

“LB” brinda servicios de hospedaje, restaurante, bar, mini bar, lavandería, venta de artesanías y servicio wellness; cumpliendo con las políticas y reglamentos establecidos por el MINTUR, factores que son importantes para la obtención del número de estrellas. Las tarifas se encuentran fijadas acorde a la competencia.



Hospedaje: 15 habitaciones y 28 plazas. Cada una de las habitaciones cuenta con:

- Camas Queen o 2 doble Full
- Cobija Térmica
- Pantalla LCD
- Direct TV
- Teléfono para llamadas locales, nacionales e internacionales
- Caja de seguridad digital
- Mini bar
- Radio para despertador con base para iPod, iPhone.
- Secador de pelo
- Acceso inalámbrico a Internet de alta velocidad
- Amenities de Baño
- Calefacción previa solicitud
- Agua embotellada gratuita
- Parqueadero Privado (nocturno)
- Wake up call
- Conserjería y valet parking
- Mini barras chocolate Pacari gratuitos
- Estación de té y aguas aromáticas.

Servicios con costo adicional:

- Restaurante: "Sole Mio" ofrece comida tradicional e internacional (italiana). Desayuno buffet, degustaciones de chocolate
- Bar: bebidas y carta de cocteles.
- Ventas de Boutique: el hotel pone a disposición del huésped artesanías y demás artículos de interés para su venta.
- Mini bar
- Lavandería



- Servicio Wellness

- **Control de Recursos Humanos**

“LB” controla la hora de ingreso y salida de los empleados a través de una hoja de registro con la firma, cantidad y limpieza de habitaciones ocupadas mismas que se registran en una hoja de control.

La empresa no tiene definido perfiles de cargo y flujos de procesos.

1.3.1.2 Área Financiera

Esta área cuenta con el apoyo del contador, que brinda asesoría a la gerencia en la toma de decisiones y ejecución de las siguientes actividades:

- Pago a proveedores
- Sueldos de personal
- Contratos de trabajo
- Declaraciones de Impuestos
- Pagos IESS

El hotel no posee un sistema contable. Los ingresos mensuales del hotel provienen de: hospedaje, restaurante, ventas de boutique, bar (cocteles, shots).

El hotel no cuenta con un control financiero, existen datos históricos registrados a partir del 2.015, información recopilada de las declaraciones del impuesto a la renta. Esto servirá para la elaboración de los estados financieros durante el periodo 2.015 -2.017. (Anexos)



Tabla 4: Ratios Financieros periodo 2.015 - 2.017

Ratio		Año 2.015	Año 2.016	Año 2.017
APALANCAMIENTO	Estructura del capital <i>Estructura de Capital</i> $= \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}} * 100$	$E. Cap = \frac{\$57.980,73}{\$509.481,45} * 100$ $E. Cap = 11,38\%$	$E. Cap = \frac{\$52.444,74}{\$479.861,00} * 100$ $E. Cap = 10,93\%$	$E. Cap = \frac{\$26.821,29}{\$462.965,86} * 100$ $E. Cap = 5,79\%$
		<p>La estructura de capital permite evaluar o medir el grado de endeudamiento con relación al patrimonio de la empresa. En este caso en los años analizados se puede observar que "LB" es una empresa que no posee deudas significativas, puesto que el mayor índice de endeudamiento con relación al patrimonio es del 11,38% en el año 2.015, este porcentaje ha disminuido considerablemente llegando a un total de deudas del 5,79% en el 2.017.</p>		
	Prueba Ácida $= \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$= \frac{\$19.945,97 - \$6.022,25}{\$57.980,73}$ $\text{Prueba Ácida} = 0,24$	$= \frac{\$19.710,80 - \$6.226,10}{\$27.294,27}$ $\text{Prueba Ácida} = 0,49$	$= \frac{\$14.913,62 - \$6.529,10}{\$21.821,29}$ $\text{Prueba Ácida} = 0,38$
		<p>La empresa no podrá cumplir con sus obligaciones corrientes sin la necesidad de liquidar y vender los inventarios en los tres años analizados porque son valores menores a uno. El hotel depende de las ventas para cumplir con las obligaciones corrientes.</p>		
	Razón de endeudamiento $\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Activo}} * 100$	$REndeud. = \frac{\$57.980,73}{\$567.462,18} * 100$ $REndeud. = 10,22\%$	$REndeud. = \frac{\$52.444,74}{\$532.305,74} * 100$ $REndeud. = 9,85\%$	$REndeud. = \frac{\$26.821,29}{\$489.787,15} * 100$ $REndeud. = 5,48\%$
		<p>En el año 2.015 el hotel tiene un 10,22% de deudas respecto al activo total. Para el año 2.017 la empresa ha disminuido sus deudas al 5,48%, pero también disminuyó sus activos, sin embargo, cuenta con los suficientes para cubrir sus pasivos.</p>		



Ratio		Año 2.015	Año 2.016	Año 2.017
	ROE (Rentabilidad Financiera) $ROE = ROA * \frac{\text{Activo Total}}{\text{Recursos Propios}}$	$ROE = 1,87\% * \frac{\$567.462,18}{\$498.866,26}$ $ROE = 2,13\%$	$ROE = 1,64\% * \frac{\$532.305,74}{\$471.144,22}$ $ROE = 1,85\%$	ROE $= 0,75\% * \frac{\$489.787,15}{\$459.301,20}$ $ROE = 0,80\%$
	<p>El ratio ROE indica cuanto de los recursos propios se financian a través de recursos ajenos. En el 2.015 el 2,13% de los recursos propios de "LB" se financian a través de recursos ajenos, valor que disminuye para el año 2.017 al 0,80%. Convirtiéndose en un punto a favor para la empresa ya que para continuar con sus operaciones no necesita financiamiento de recursos ajenos. Pero no se descarta la posibilidad de endeudamiento para expandir el negocio brindando servicios propios de lavandería.</p>			
ENDEUDAMIENTO	Recursos Propios $\text{Recursos Propios} = \frac{\text{Capital Social}}{\text{Activo Total}}$	$\text{Rec. Propios} = \frac{\$498.866,26}{\$567.462,18}$ $\text{Rec. Propios} = 0,88$	$\text{Rec. Propios} = \frac{\$471.144,22}{\$532.305,74}$ $\text{Rec. Propios} = 0,89$	$\text{Rec. Propios} = \frac{\$459.301,20}{\$489.787,15}$ $\text{Rec. Propios} = 0,94$
	<p>Los recursos propios de la empresa en el último año representan el 0,94 frente a los activos totales del hotel.</p>			
	Finan. por terceros $= \frac{\text{Recursos Ajenos}}{\text{Activo Total}} * 100$	$\text{Fin. x ter} = \frac{\$55.369,87}{\$567.462,18} * 100$ $\text{Fin. x terceros} = 9,76\%$	$\text{Fin. x ter} = \frac{\$49.101,25}{\$532.305,74} * 100$ $\text{Fin. x terceros} = 9,22\%$	$\text{Fin. x ter} = \frac{\$24.246,74}{\$489.787,15} * 100$ $\text{Fin. x terceros} = 4,95\%$
	<p>En el periodo 2.015-2.016 el 9,76%; 9,22% respectivamente de los activos totales de "LB" están financiados por recursos de terceros es decir por préstamos de Instituciones financieras relacionadas y no relacionadas. En el último año de análisis (2.017) este porcentaje disminuye al 4,95% de financiamiento con recursos ajenos.</p>			
	Relación recursos propios y ajenos $= \frac{\text{Recursos Propios}}{\text{Recursos Ajenos}}$	$\text{Rel. RP} - \text{RA} = \frac{\$498.866,26}{\$55.369,87}$ $\text{Rel. RP} - \text{RA} = 9,01$	$\text{Rel. RP} - \text{RA} = \frac{\$471.144,22}{\$49.101,25}$ $\text{Rel. RP} - \text{RA} = 9,60$	$\text{Rel. RP} - \text{RA}$ $= \frac{\$459.301,20}{\$24.246,74}$ $\text{Rel. RP} - \text{RA} = 18,94$



Ratio		Año 2.015	Año 2.016	Año 2.017
		Esta relación permite analizar si la empresa se encuentra financiada mayoritariamente por recursos de su propiedad o recursos de terceros. Es decir, si el resultado es menor a 1 la empresa está financiada por recursos ajenos, caso contrario si el resultado es mayor a 1 el financiamiento es propio. En los tres años se obtiene resultados bastante superiores a 1 por lo que es notorio que "LB" utiliza sus propios recursos para financiarse.		
LIQUIDEZ	Liquidez corriente $\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\text{Liquidez Cte} = \frac{\$19,945,97}{\$57,980,73}$ $\text{Liquidez Cte} = 0,34$	$\text{Liquidez Cte} = \frac{\$19,710,80}{\$27,294,27}$ $\text{Liquidez Cte} = 0,72$	$\text{Liquidez Cte} = \frac{\$14,913,62}{\$21,821,29}$ $\text{Liquidez Cte} = 0,68$
		La liquidez corriente indica la proporción de deudas a corto plazo que son cubiertas por el activo. En el año 2.015, 2.016, 2.017 por cada dólar de deudas tengo 0,34; 0,72; 0,68 centavos en el activo para cubrir las mismas, situación en los años consecuentes. Lo que nos indica que la empresa no es lo suficientemente solvente para cubrir sus deudas en el corto plazo, cabe mencionar que los valores de caja y bancos están en constante fluctuación a lo largo del periodo.		
	Capital de trabajo $\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	$CT = \$19,945,97 - \$57,980,73$ $CT = \$ - 38.034,76$	$CT = \$19,710,80 - \$27,294,27$ $CT = \$ - 7.583,47$	$CT = \$14,913,62 - \$21,821,29$ $CT = \$ - 6.907,97$
		El capital de trabajo indica la liquidez que posee una empresa para continuar operando después de haber pagado a sus acreedores a corto plazo. En este análisis podemos notar que "LB" requiere incrementar su valor en el Activo Corriente para cancelar sus deudas y alcanzar una liquidez superior a 1.		
EFICIENCIA	Rotación de cartera $\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas Por Cobrar}}$	$\text{Rot Cartera} = \frac{\$275,460}{\$12,630,47}$ $\text{Rot Cartera} = 21,81 = 22$	$\text{Rot Cartera} = \frac{\$235,488}{\$10,230,50}$ $\text{Rot Cartera} = 23,02 = 23$	$\text{Rot Cartera} = \frac{\$234,696,00}{\$3,170,07}$ $\text{Rot Cartera} = 74,03 = 74$
		El indicador de rotación de cartera indica la efectividad de esta. Es decir, revela el número de veces que se logra efectivizar las cuentas por cobrar en un año. En este caso en el año 2.017 "LB" efectivizó su cartera 74 veces, seguido de 23 veces en el 2.016 y finalmente las cuentas por cobrar se efectivizaron 22 veces en el 2.015.		



Ratio	Año 2.015	Año 2.016	Año 2.017
Rotación anual <i>Rotación Anual (# días)</i> $= \frac{360}{\text{Rotación de Cartera}}$	$\# \text{ días} = \frac{360}{22}$ $\# \text{ días} = 17 \text{ Días}$	$\# \text{ días} = \frac{360}{23}$ $\# \text{ días} = 16 \text{ Días}$	$\# \text{ días} = \frac{360}{74}$ $\# \text{ días} = 5 \text{ Días}$
	Al hacer referencia al número de días que el hotel tarda en efectivizar sus cuentas por cobrar, se puede mencionar que en el año 2.017 tardó menos (5 días), seguido de 16 días para cobrar el 2.016 y 17 días en el 2.015.		
	Rotación de proveedores <i>Rotación de Proveedores</i> $= \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Cuentas Por Pagar}}$	$\text{Rot. Prov} = \frac{\$174.648,15}{\$5.369,87}$ $\text{Rot. Prov} = 32,52 = 33$	$\text{Rot. Prov} = \frac{\$149.304,96}{\$4.320,58}$ $\text{Rot. Prov} = 34,55 = 35$
	A diferencia de la rotación de cartera, este ratio nos proporciona el número de veces que la empresa paga sus deudas a los acreedores en un año determinado. En el 2.017 el hotel pago sus deudas 77 veces, en el 2.016 se realizaron 35 pagos y 33 en el año 2.015.		
Rotación anual <i>Rotación Anual(#días)</i> $= \frac{360}{\text{Rotación de Proveedores}}$	$\# \text{ días} = \frac{360}{33}$ $\# \text{ días} = 11 \text{ Días}$	$\# \text{ días} = \frac{360}{35}$ $\# \text{ días} = 10 \text{ Días}$	$\# \text{ días} = \frac{360}{77}$ $\# \text{ días} = 5 \text{ Días}$
	El hotel analizado tardo un mayor número de días (11) en pagar a sus proveedores en el período 2.015, cada 10 días realiza el pago en el año 2.016; llegando a un mínimo de 5 días para la cancelación a sus proveedores.		
Rotación de Inventarios <i>Rotación de Inventarios</i> $= \frac{\text{Inventario} * 360}{\text{Costo de Ventas}}$	$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\$6.022,25 * 360}{\$174.648,15}$ $\text{Rotación de Inventarios} = 12$	$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\$6.226,10 * 360}{\$149.304,96}$ $\text{Rotación de Inventarios} = 15$	$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\$6.529,10 * 360}{148.802,81}$ $\text{Rotación de Inventarios} = 16$
	<p>La rotación de inventarios durante el 2.015 fue de 12 veces; los inventarios fueron vendidos o rotaron cada mes; permanecieron un mes antes de su venta.</p> <p>La rotación de inventarios durante el 2.016 fue de 15 veces; fueron vendidos o rotaron en menos de un mes.</p> <p>La rotación de inventarios durante el 2.017 fue de 16 veces; fueron vendidos o rotaron en menos de un mes.</p>		



Ratio		Año 2.015	Año 2.016	Año 2.017
	$\text{Rotación anual} = \frac{360}{\text{Rotación de Inventarios}}$	$\text{Rotación anual} = \frac{360}{12} = 29$	$\text{Rotación anual} = \frac{360}{15} = 24$	$\text{Rotación anual} = \frac{360}{16} = 23$
		La rotación anual de inventarios en el 2.015 fue 29 días; 2.016 fueron 24 días; 2.017 fue menor al resto de periodos 23 días; días para que los inventarios realicen su ciclo completo.		
	Rotación activos totales $\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	$\text{Rotación AT} = \frac{\$275.460,00}{\$567.462,18} = 0,49$	$\text{Rotación AT} = \frac{\$235.488,00}{\$532.305,74} = 0,44$	$\text{Rotación AT} = \frac{\$234.696,00}{\$489.787,15} = 0,48$
		Indica que tan productivos son los activos de una empresa para generar ventas o también el número de veces que los activos rotan en un año. Entonces, los activos han rotado 0,49; 0,44 y 0,48 veces en los años 2.015, 2.016 y 2.017 respectivamente.		
PARTICIPACIÓN	Participación en el Mercado $\text{Participación en el Mercado} = \frac{\text{Ventas "LB"}}{\text{Ventas del Sector}} * 100$	$\text{Prt. Mer} = \frac{\$275.460,00}{\$3.106.072,12} * 100 = 8,87\%$	$\text{Prt. Mer} = \frac{\$235.488,00}{\$2.277.311,17} * 100 = 10,34\%$	$\text{Prt. Mer} = \frac{\$234.696,00}{\$2.472.000,48} * 100 = 9,49\%$
		Al hacer referencia a la participación de "LB" en el mercado, se puede mencionar que esta se mantiene en un nivel adecuado, ya que en el 2.015 obtuvo una participación del 8,87%; 10,34% en el 2.016 y 9,49% en el 2.017. Cabe recalcar que estos porcentajes muestran la participación de un hotel entre 12 analizados en el sector. Con las estrategias que se plantearan en el modelo se pretende incrementar la participación del mercado.		
RENTABILIDAD	Rendimiento del Activo (ROA) $\text{Rendimiento del Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} * 100$	$\text{ROA} = \frac{\$10.615,18}{\$567.462,18} * 100 = 1,87\%$	$\text{ROA} = \frac{\$8.716,78}{\$532.305,74} * 100 = 1,64\%$	$\text{ROA} = \frac{\$3.664,66}{\$489.787,15} * 100 = 0,75\%$
		La inversión en activos del hotel indica los recursos aportados para la financiación de la empresa convirtiendo en dinero de forma rápida: 1,87%; 1,64% y 0,75% en los años 2.015, 2.016, y 2.017 respectivamente.		
	Rendimiento del Activo $\text{Rendimiento del Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{PPE}} * 100$	$\text{Rend. Act} = \frac{\$10.615,18}{\$547.516,21} * 100 = 1,94\%$	$\text{Rend. Act} = \frac{\$8.716,78}{\$512.594,94} * 100 = 1,70\%$	$\text{Rend. Act} = \frac{\$3.664,66}{\$474.873,53} * 100 = 0,77\%$
		El hotel obtiene un margen de ganancia en el 2.015 de 1,94% por haber invertido en todo su activo; en el 2.016 1,70% y el 2.017 0,77%		



Ratio		Año 2.015	Año 2.016	Año 2.017
	Margen Operacional $\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad antes de Impuestos}}{\text{Ventas}} * 100$	$MO = \frac{\$16.010,83}{\$275.460,00} * 100$ $MO = 5,81\%$	$MO = \frac{\$13.147,48}{\$235.488,00} * 100$ $MO = 5,58\%$	$MO = \frac{\$5.527,38}{\$234.696,00} * 100$ $MO = 2,36\%$
		<p>Este ratio expresa la utilidad obtenida por cada dólar en ventas. Es también el margen de rendimiento puro. En comparación con el año 2.015 (5,81%) el rendimiento ha disminuido a 2,36% en el 2.017. Esto se debe a la disminución considerable en las ventas que se ve reflejado en la tasa de ocupación.</p>		
	Margen bruto $\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} * 100$	$MB = \frac{\$100.811,85}{\$275.460,00} * 100$ $MB = 36,60\%$	$MB = \frac{\$86.183,04}{\$235.488,00} * 100$ $MB = 36,60\%$	$MB = \frac{\$85.893,19}{\$234.696,00} * 100$ $MB = 36,60\%$
		<p>En los años analizados el 36,60% de las ventas representan la ganancia pura del hotel en análisis. Este porcentaje es idéntico en los tres años analizados. Se ha mantenido el margen de utilidad bruta.</p>		
	Margen Comercial $\text{Margen Comercial} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$	$MC = \frac{\$10.615,18}{\$275.460,00} * 100$ $MC = 3,85\%$	$MC = \frac{\$8.716,78}{\$235.488,00} * 100$ $MC = 3,70\%$	$MC = \frac{\$3.664,66}{\$234.696,00} * 100$ $MC = 1,56\%$
		<p>En el periodo 2.015 la utilidad neta corresponde al 3,85% del total de ventas, esta ha disminuido en los siguientes años llegando a un porcentaje del 1,56% de utilidad respecto a las ventas. Esto nos indica que sus ventas pueden ser bajas o sus costos demasiado altos; o los dos al mismo tiempo.</p>		

Elaborado por: Las Autoras



1.3.1.3 Área de Talento Humano

El hotel cuenta con trece empleados con contrato fijo, y cuatro con contrato ocasional en caso de requerir reemplazos de camareras, recepcionista y ayudante de cocina.

1.3.1.3.1 Remuneración

La siguiente tabla indica los sueldos de los empleados de “LB”.

Tabla 5: Tabla Salarial

CARGO	SUELDO	NUMERO DE EMPLEADOS	TOTAL
Presidente	1.893,62	1	1.893,62
Gerente General	1.800,00	1	1.800,00
Contador	391,49	1	391,49
Administrador	600,00	1	600,00
Ventas y Reservas	900,00	1	900,00
Recepcionista	441,36	1	441,36
Auditor nocturno (establecimientos categoría primera)	378,65	1	378,65
Chef	480,00	1	480
Ayudante de cocina (establecimientos categoría primera)	377,90	1	377,90
Gerente de Operaciones	500,00	1	500,00
Mantenimiento	378,28	1	378,28
Camarera	378,65	1	378,65
Camarera	378,28	1	378,28
TOTAL DE EMPLEADOS Y SUELDOS		13	8898,23

Fuente: Hotel “Los Balcones”

Elaborado por: Hotel “Las Autoras”

1.3.1.4 Análisis de Fortalezas y Debilidades

Para el análisis de las fortalezas y debilidades de “LB”, se realizó una entrevista al gerente de ventas y reserva, determinando los puntos fuertes y débiles de esta empresa.

Fortalezas

- El hotel se encuentra en una edificación antigua y patrimonial, lo que le vuelve atractivo para los huéspedes.
- Ubicación estratégica, se encuentra localizado en el centro histórico de la ciudad, lugar apetecido por el turista.
- Amplias habitaciones que en su mayoría cuentan con balcones que tienen vista al Centro Histórico de la ciudad.



- Brinda a sus huéspedes un ambiente acogedor que les permite sentirse como en casa.

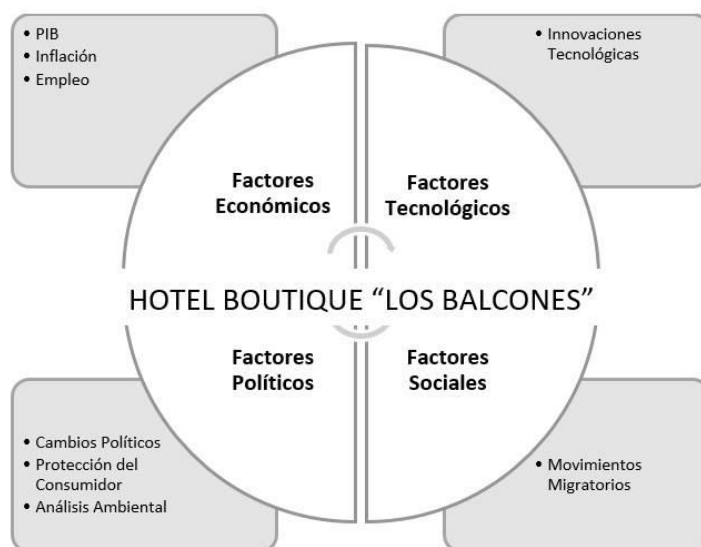
Debilidades

- Necesidad de realizar mantenimiento continuo debido a su edificación antigua.
- Posee pocas habitaciones (15), y al ser una casa patrimonial le impide su ampliación.
- No posee un Plan Estratégico.
- Inexistencia de un sistema contable (Software Hotelero).
- Carece de una buena administración financiera.
- Aceptación de alojamiento de mascotas en las habitaciones del hotel.
- Parqueadero disponible solo en las noches.

1.3.2 Diagnóstico Externo

El diagnóstico externo de “LB”; tomará en cuenta cuatro factores: económicos, políticos, sociales y tecnológicos. Basados en el análisis PEST.

Gráfico 4: Análisis PEST para el Hotel Boutique “Los Balcones”



Fuente: (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005, pág. 34)

Elaborado por: Las Autoras



1.3.2.1 Factor Político

Los cambios políticos en el país en los últimos años influyen en todos los sectores productivos incluyendo el turístico.

1.3.2.1.1 Cambios Políticos

El turismo en la actualidad se ha convertido en la cuarta actividad más significativa generando divisas luego del petróleo crudo, banano y plátano, camarón.

El Ministerio de Turismo ha propuesto el objetivo “uno por uno” es decir que por cada habitante del país se espera la visita de un turista extranjero. Con este objetivo planteado por el gobierno se pretende dinamizar el turismo nacional convirtiendo a cada habitante en promotor del país.

España es considerado un país de enorme importancia para Ecuador debido a su condición turística, pues el grupo BlueBay Hotels & Resorts ha decidido invertir en el sector hotelero en el país, mediante el establecimiento de alianzas con cadenas hoteleras ya reconocidas en el país. Esto ayudará a potenciar los atractivos turísticos a nivel mundial alcanzando una cifra de alrededor de 16 millones de turistas extranjeros recorriendo el país.

Podemos analizar también el punto de la competencia informal en la ciudad, pues existen casas que rentan habitaciones a turistas nacionales y extranjeros a través de páginas web generando una disminución en la tasa de ocupación hotelera. En ciudad de Cuenca está en proceso de aprobación una ordenanza municipal para hacer respetar los reglamentos establecidos para los establecimientos que ofrecen servicios de hospedaje.

1.3.2.1.2 Protección del consumidor

El gobierno cuenta con un programa de protección de defensa al consumidor, con la finalidad de que los proveedores no violen los derechos de los



consumidores y usuarios logrando fomentar buenas prácticas comerciales.

El hotel al momento de asignar una habitación al huésped tendrá la obligación de informar los servicios que incluye la tarifa, de igual forma el personal del establecimiento respetará la intimidad y privacidad de cada habitación.

1.3.2.1.3 Análisis Ambiental

Se considerarán reglamentos y normas de gestión ambiental, que afectan a la operación del hotel.

RELACIÓN CAUSA – EFECTO

La operación del hotel puede causar diferentes tipos de impactos, con efectos positivos (reversibles) y negativos (irreversibles).

Tabla 6: Relación Causa-Efecto

IMPACTO AMBIENTAL	CAUSA	EFEECTO
Contaminación atmosférica	Fuentes emitidas en el área de cocina (cocción de alimentos), limpieza (uso de aerosoles)	Reducción de la capa de ozono y efecto invernadero.
Contaminación del clima y recursos naturales.	Uso inadecuado de energía eléctrica y del agua.	Calentamiento global.

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 7: Calificación de la Matriz de Impacto Ambiental

CARÁCTER (C)	POSITIVO (1)	NEGATIVO (-1)	NEUTRO (0)
PERTURBACIÓN (P)	IMPORTANTE (3)	REGULAR (2)	ESCASA (1)
IMPORTANCIA (I)	ALTA (3)	MEDIA (2)	BAJA (1)
OCURRENCIA (O)	MUY PROBABLE (3)	PROBABLE (2)	POCO PROBABLE (1)
EXTENSIÓN (E)	REGIONAL (3)	LOCAL (2)	PUNTUAL (1)
DURACIÓN (D)	PERMANENTE (3)	MEDIA (2)	CORTA (1)
REVERSIBILIDAD (R)	IRREVERSIBLE (3)	PARCIAL (2)	REVERSIBLE (1)
TOTAL	18	12	6

Fuente: (Sbarato, Ortega, & Sbarato, 2007, pág. 99)

Elaborado por: Las Autoras



Tabla 8: Matriz de Valoración de Impacto

IMPACTO	MATRIZ DE VALORACIÓN DE IMPACTO																				
	CARÁCTER C			PERTURBACIÓN P			IMPORTANCIA I			OCURRENCIA O			EXTENSIÓN E		DURACIÓN D		REVERSIBILIDAD R				
	POSITIVO 1	NEGATIVO -1	NEUTRO 0	IMPORTANTE 3	REGULAR 2	ESCALA 1	ALTA 3	MEDIA 2	BAJA 1	MUY PROBABLE 3	PROBABLE 2	POCO PROBABLE 1	REGIONAL 3	LOCAL 2	PUNTUAL 1	PERMANENTE 3	MEDIA 2	CORTA 1	IRREVERSIBLE 3	PARCIAL 2	REVERSIBLE 1
DESECHOS ORGÁNICOS			0		2			2		3					1			1			1
DESECHOS INORGÁNICOS		-1			2			2		3					1	3					2
AGUA			0			1			1		2			2			2				2
ENERGÍA		-1			2			2		2				2			2			3	
RUIDO			0			1			1		2				1			1			2
CONTAMINACIÓN DEL AIRE			0			1			1		2				1		2				2
USO DEL SUELO			0			1			1			1			1		2		1		2
TOTAL		-2			6			6		14				4			9			13	

Fuente: (Sbarato, Ortega, & Sbarato, 2007, pág. 100)

Elaborado por: Las Autoras

$$\begin{aligned}
 IMPACTO\ TOTAL &= C * (P + I + O + E + D + R) \\
 IMPACTO\ TOTAL &= -2 * (6 + 6 + 14 + 4 + 9 + 13) \\
 IMPACTO\ TOTAL &= -104
 \end{aligned}$$

IMPACTO: DESECHOS ORGÁNICOS

$$\begin{aligned}
 IMPACTO\ TOTAL &= C * (P + I + O + E + D + R) \\
 IMPACTO\ TOTAL &= 0 * (2 + 2 + 3 + 1 + 1 + 1) \\
 IMPACTO\ TOTAL &= 0
 \end{aligned}$$

IMPACTO: DESECHOS INORGÁNICOS

$$\begin{aligned}
 IMPACTO\ TOTAL &= C * (P + I + O + E + D + R) \\
 IMPACTO\ TOTAL &= -1 * (2 + 2 + 3 + 1 + 3 + 2) \\
 IMPACTO\ TOTAL &= -13
 \end{aligned}$$

IMPACTO: AGUA

$$\begin{aligned}
 IMPACTO\ TOTAL &= C * (P + I + O + E + D + R) \\
 IMPACTO\ TOTAL &= 0 * (1 + 1 + 2 + 2 + 2 + 2) \\
 IMPACTO\ TOTAL &= 0
 \end{aligned}$$

**IMPACTO: ENERGÍA**

$$\begin{aligned} \text{IMPACTO TOTAL} &= C * (P + I + O + E + D + R) \\ \text{IMPACTO TOTAL} &= -1 * (2 + 2 + 2 + 2 + 2 + 3) \\ \text{IMPACTO TOTAL} &= -13 \end{aligned}$$

IMPACTO: RUIDO

$$\begin{aligned} \text{IMPACTO TOTAL} &= C * (P + I + O + E + D + R) \\ \text{IMPACTO TOTAL} &= 0 * (1 + 1 + 2 + 1 + 1 + 2) \\ \text{IMPACTO TOTAL} &= 0 \end{aligned}$$

IMPACTO: CONTAMINACIÓN DEL AIRE

$$\begin{aligned} \text{IMPACTO TOTAL} &= C * (P + I + O + E + D + R) \\ \text{IMPACTO TOTAL} &= 0 * (1 + 1 + 2 + 1 + 2 + 2) \\ \text{IMPACTO TOTAL} &= 0 \end{aligned}$$

IMPACTO: USO DEL SUELO

$$\begin{aligned} \text{IMPACTO TOTAL} &= C * (P + I + O + E + D + R) \\ \text{IMPACTO TOTAL} &= 0 * (1 + 1 + 1 + 1 + 1 + 2) \\ \text{IMPACTO TOTAL} &= 0 \end{aligned}$$

Para la interpretación de cada factor en la matriz de valoración de impacto se utilizará la siguiente escala.

Tabla 9: Tipos de Impacto

POSITIVO (+)		NEGATIVO (-)	
Alto	Impacto ≥ 15	Severo	Impacto ≤ -15
Mediano	$15 \geq \text{Impacto} \geq 9$	Moderado	$-15 \geq \text{Impacto} \geq -9$
Bajo	Impacto ≤ 9	Compatible	Impacto ≥ -9

Elaborado por: Las Autoras

Varios de los factores analizados en la matriz de valoración de impacto causan efectos ambientales; aplicando medidas necesarias para la preservación y conservación del ambiente implementando políticas de responsabilidad social, requeridas para mantener la certificación alemana “TourCert” de turismo sostenible y sustentable con la que actualmente cuenta el hotel.

1.3.2.2 Factor Económico

En el entorno de una sociedad influyen varios factores económicos, pero no



todos tienen el mismo nivel de impacto sobre el sector. Factores relevantes al análisis del sector turismo: PIB, Inflación y Empleo.

1.3.2.2.1 PIB

PIB de la Actividad Turística

Ecuador Potencia turística, indica datos actualizados referentes a la Balanza Turística en proporción al PIB (Producto Interno Bruto) a partir del año 2010 hasta el 2017; tomando como base el año 2007. En la siguiente tabla se puede observar los cambios significativos que se han producido en la balanza turística, dando como resultado un déficit a partir de enero de 2010 hasta septiembre de 2011 (en su mayoría de -0,10); a partir del último trimestre del año 2011 se obtuvo superávits hasta la fecha analizada; datos que reflejan el incremento del turismo en el Ecuador. Cerrando el 2017 con un PIB de 0,80 en el último trimestre. Todos los servicios turísticos contribuyen a que la balanza turística obtenga un saldo positivo incluido el hotel “LB”; rubros que aportan a la economía del país.



Tabla 10: BALANZA TURÍSTICA EN PROPORCIÓN AL PIB

	AÑO 2010				AÑO 2011				AÑO 2012				AÑO 2013				AÑO 2014				AÑO 2015				AÑO 2016				AÑO 2017			
DATOS EN PROPORCIÓN	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
DEFICIT	-0,10	-0,10	-0,10	-0,10	-0,10	-0,20	-0,10																									
SUPERAVIT								0.05	0.10	0.10	0.10	0.20	0.30	0.10	0.30	0.40	0.50	0.40	0.50	0.60	0.70	0.40	0.60	0.60	0.60	0.30	0.40	0.50	0.60	0.40	0.50	0.80

Fuente: (ECUADOR POTENCIA TURISTICA, TURISMO EN CIFRAS, 2018)

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 5: Balanza Turística en Proporción al PIB



Fuente: (ECUADOR POTENCIA TURISTICA, TURISMO EN CIFRAS, 2018)

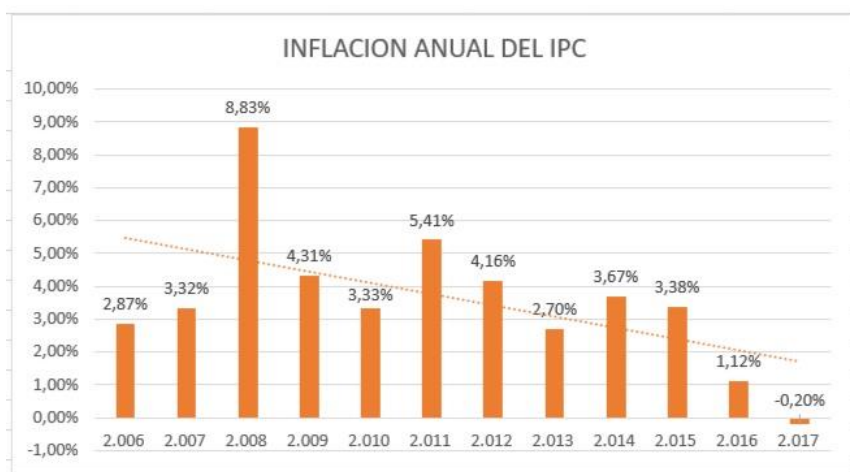
Elaborado por: Las Autoras



1.3.2.2.2 INFLACION

La inflación anual al cierre del 2017 fue del -0,20% valor que disminuyó en comparación al 2016 (1,12%). Realizando una comparación con los años anteriores presentados en el gráfico, se obtiene una disminución de la inflación para una economía dolarizada lo que representa un dinamismo en los precios.

Gráfico 6: Inflación Anual del IPC



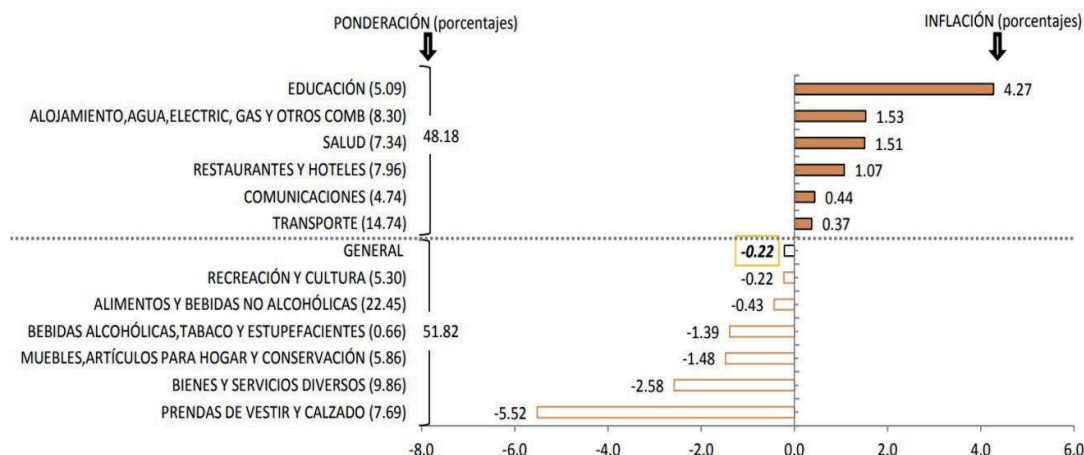
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018)

Elaborado por: Las Autoras

Las divisiones que registraron incremento en su nivel de precios (48,18%); corresponden a educación, alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles, salud, restaurantes y hoteles, comunicaciones y transporte. Las divisiones con inflación negativa (51,82%): recreación y cultura, alimentos y bebidas no alcohólicas, bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes, muebles, artículos para hogar y conservación, bienes y servicios diversos, prendas de vestir y calzado.

INFLACIÓN ANUAL POR DIVISIONES DE BIENES Y SERVICIOS

Gráfico 7: Inflación Anual por Divisiones de Bienes y Servicios



Fuente: (INEC, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS, 2018)

Elaborado por: (INEC, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS, 2018)

1.3.2.2.3 EMPLEO

1.3.2.2.3.1 Análisis del empleo generado por el turismo

El turismo genera fuentes de empleo de forma directa e indirecta gracias a la promoción de las ciudades más conocidas como destinos turísticos en páginas internacionales y a nivel nacional en redes sociales, páginas relacionadas al turismo, agencias de viajes.

En el Gráfico 8 se muestra el empleo turístico generado a nivel nacional según la fuente ENEMDU (Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo) desde el 2.010 hasta el 2.017 se incrementó 1.494 plazas de empleos dando un aporte positivo al sector en análisis. En los aportes al empleo el turismo generó un incremento del 2,3%, valor que se espera continúe incrementando.



Gráfico 8: Empleo generado por el Turismo



Fuente: (Turismo en Cifras, 2018)

Elaborado por: Las Autoras



Gráfico 9: Empleo en Hoteles Bares y Restaurantes por trimestre



Fuente: (Turismo en Cifras, 2018)

Elaborado por: Las Autoras



1.3.2.3 Factor Social

El factor social es primordial al referirnos a Ecuador, en especial la población cuencana; porque hace referencia a las actitudes y valores que posee cada uno de los habitantes de la población.

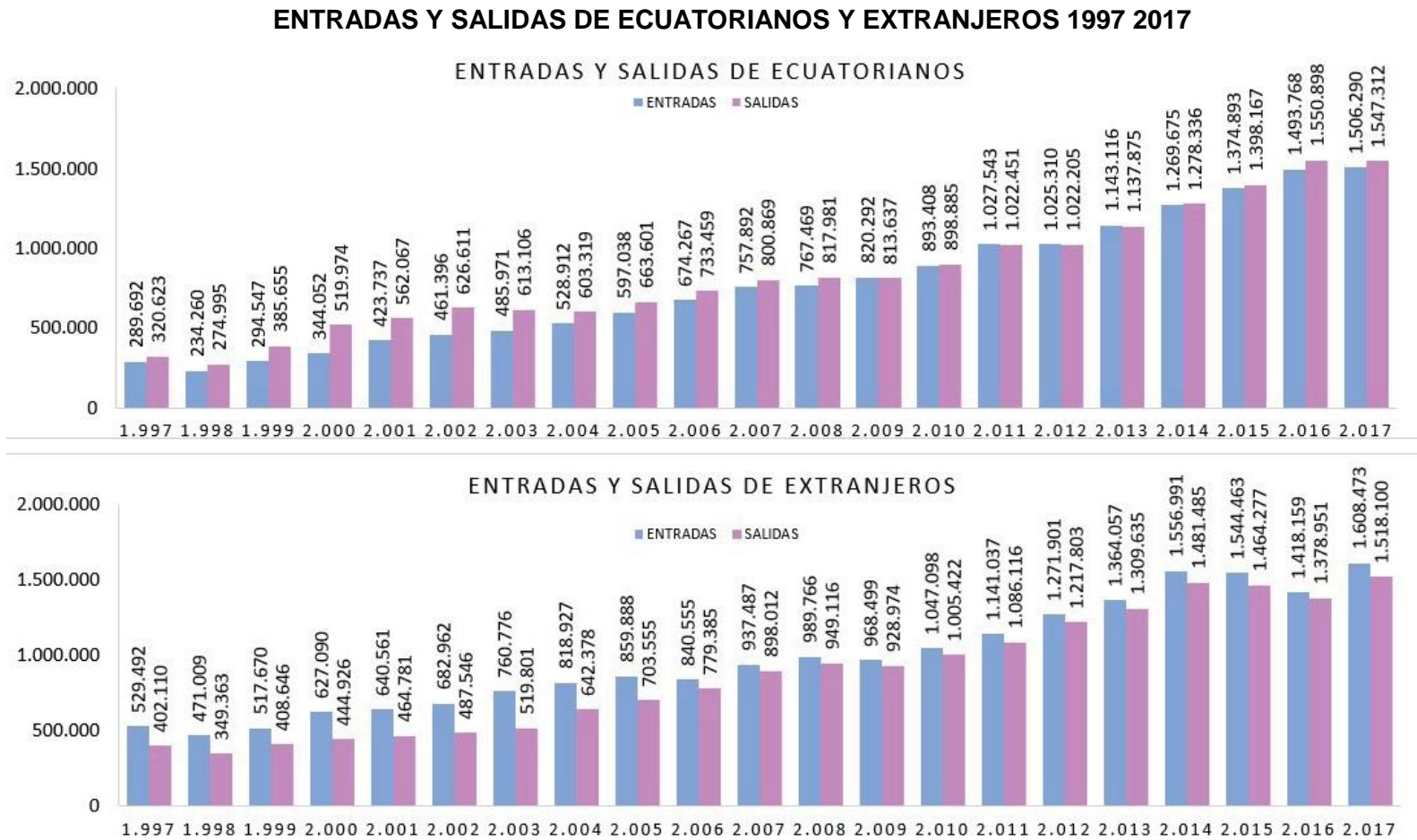
1.3.2.3.1 Movimientos Migratorios

Los movimientos migratorios que se han dado en el Ecuador están representados en el Gráfico 19 desde el año 1.997 hasta el 2.017.

Las entradas de extranjeros son superiores a las salidas en el lapso analizado; esto deja un cuantioso beneficio en el turismo para el Ecuador. En el último año de análisis se registraron 1´608.473 entradas de extranjeros lo que representa un incremento en la demanda potencial para el hotel “Los Balcones”.



Gráfico 10: Entradas y Salidas de Ecuatorianos y Extranjeros



Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, Anuario de Entradas y Salidas Internacionales , 2016)

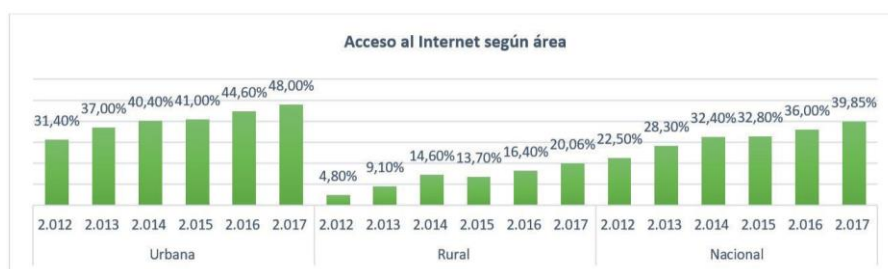
Elaborado por: Las Autoras

1.3.2.4 Factor Tecnológico

1.3.2.4.1 Internet

Los avances tecnológicos y el acceso al internet permiten promocionar los servicios del hotel resultando cada vez más fácil y menos costoso. Los turistas pueden programar sus vacaciones desde la comodidad de su hogar. Lo negativo de este factor es que cada vez es mayor el número de competidores promocionando sus servicios de hospedaje a menores costos.

Gráfico 11: Acceso a Internet



Fuente: (INEC, Tecnologías de la Información y Comunicaciones, 2018)

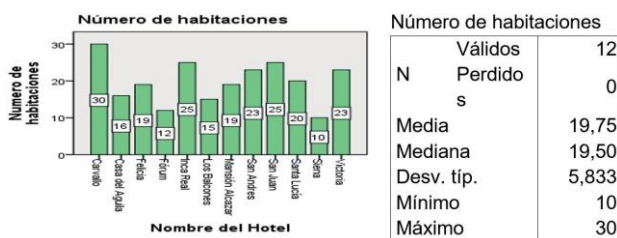
Elaborado por: Las Autoras

1.3.2.5 Análisis de la Oferta

Para este análisis se realizó un censo a 12 hoteles de cuatro y cinco estrellas establecidos en casas patrimoniales, con el objetivo de conocer:

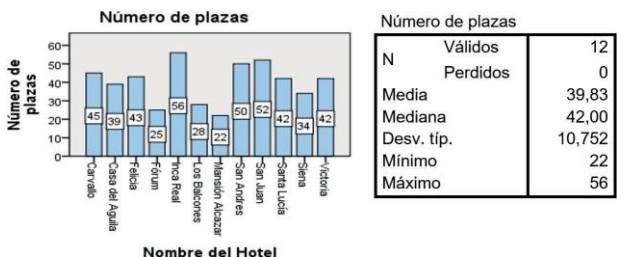
Número de habitaciones y plazas.

Gráfico 12: Habitaciones



Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 13: Plazas

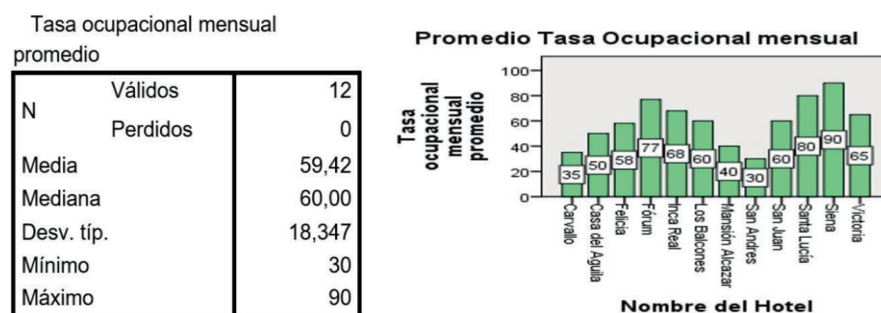


Elaborado por: Las Autoras

El sector hotelero con categorización 4 y 5 estrellas establecidos en casas patrimoniales poseen un total de 237 habitaciones con 478 plazas disponibles para recibir a los turistas nacionales y extranjeros que visitan la ciudad.

- **Tasa ocupacional mensual promedio y meses con mayor ocupación**

Gráfico 14: Tasa Ocupacional



Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 15: Meses con mayor ocupación



Elaborado por: Las Autoras

Los hoteles censados tienen una tasa de ocupación promedio del 59,42% mensual. Siendo los meses con mayor tasa ocupacional: noviembre, agosto y julio.

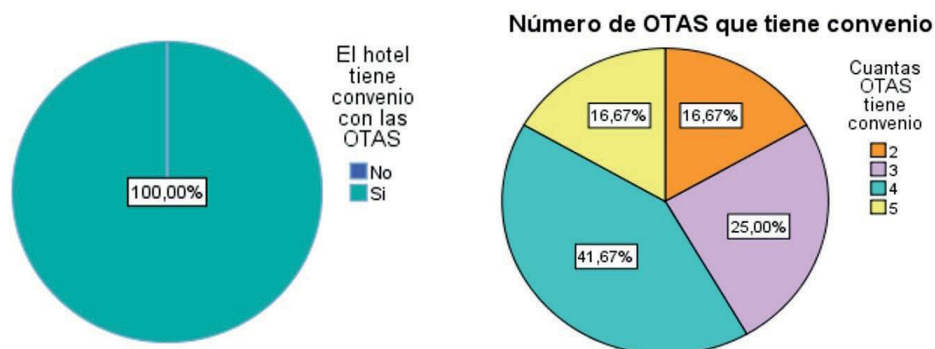
- **Tarifas manejadas**

Las tarifas empleadas por los hoteles son: Rack, Corporativa, de Agencia, Negociada y Last Minute.

- **Porcentaje de ingresos por hospedaje con relación a los ingresos totales.**

La media de ingresos por hospedaje con relación a los ingresos totales en el censo realizado es de 87%.

Gráfico 16: Convenios con OTAS

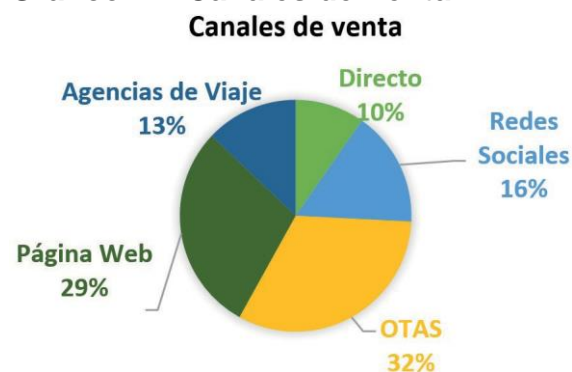


Elaborado por: Las Autoras

Todos los establecimientos encuestados tienen convenio con las OTAS; el 41,67% de estos posee 4 de estas agencias de viaje online.

- **Canales de venta utilizados**

Gráfico 17: Canales de Venta



Elaborado por: Las Autoras

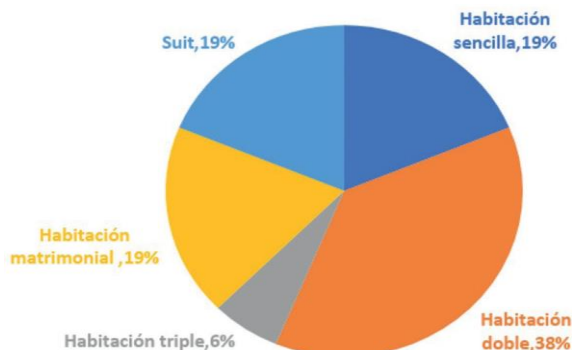
Los canales de venta utilizados por estos establecimientos principalmente son las OTAS (Booking, Despegar.com, TripAdvisor, Expedia, etc), estas agencias cobran un porcentaje el mismo que varía de acuerdo a la posición en que el hotel aparezca en los motores de búsqueda.

Además de esto también son utilizados los siguientes canales de venta:

Página Web, Redes Sociales, Agencias de Viaje y Directo.

- **Habitaciones más vendidas**

Gráfico 18: Habitaciones más vendidas



Elaborado por: Las Autoras

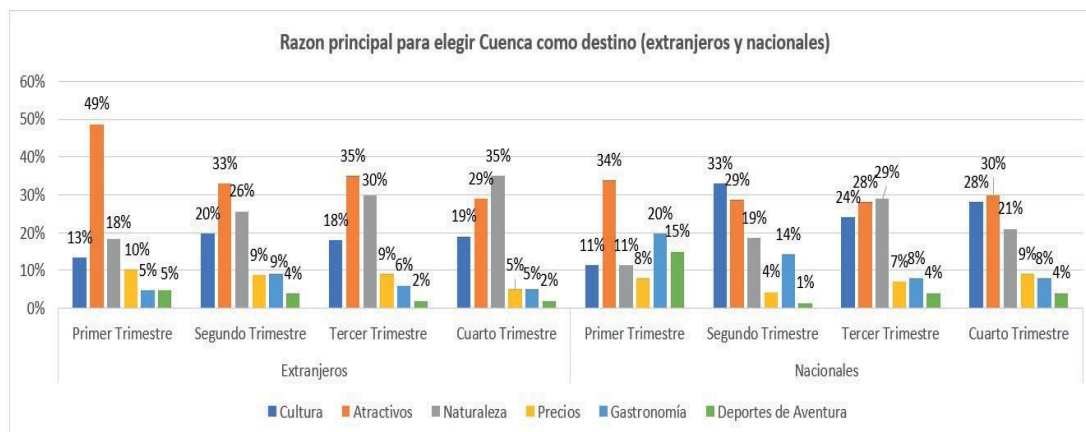
1.3.2.6 Análisis de la Demanda

El análisis de la demanda se basará en un estudio del sector turístico realizado por la Universidad de Cuenca. Haciendo énfasis en factores considerados relevantes en este punto.

Este análisis responde a interrogantes como: razones principales de los turistas para visitar Cuenca, medios de internet utilizados como información, motivo de viaje y lugar apetecido como hospedaje, tiempo y gasto promedio durante la estadía, y finalmente la predisposición de los turistas para retornar y recomendar la visita a la ciudad.

- **Razón principal para elegir Cuenca como destino turístico.** – la causa principal de turistas extranjeros (35%) para visitar Cuenca en el cuarto trimestre del 2017 es su naturaleza, mientras que los turistas nacionales (30%) visitan la ciudad por sus atractivos: parques, iglesias, museos, etc.

Gráfico 19: Razón principal para elegir Cuenca como destino

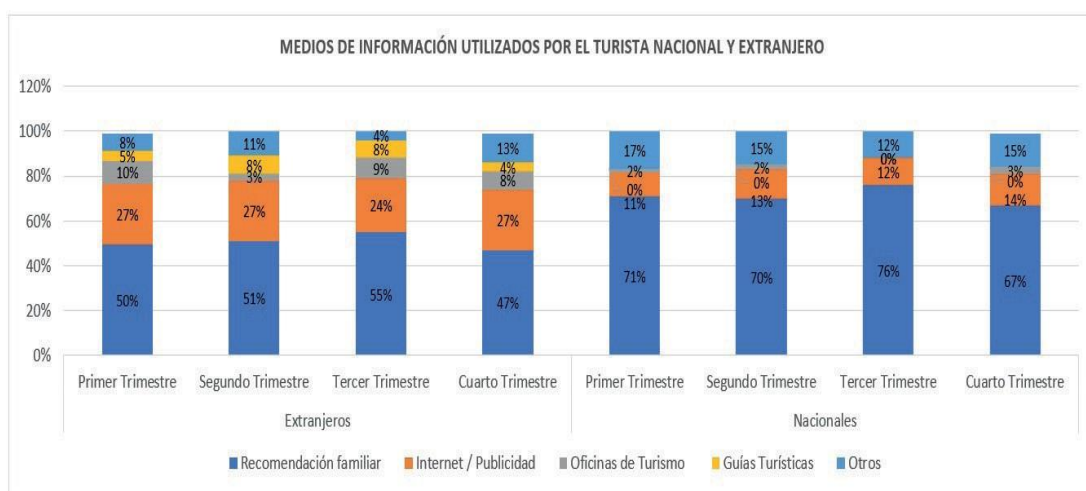


Fuente: (Grupo de Investigación de Economía Regional, 2017, pág. 20;40)

Elaborado por: Las Autoras

- **Medios de Información utilizados.** – la recomendación de familiares y amigos que ya han visitado o se han radicado en la ciudad, es el medio más utilizado por turistas nacionales (67%) y extranjeros (47%) en el cuarto trimestre del 2017. El internet y la publicidad (27%) es utilizado por los extranjeros para la elección de su destino turístico. El 15% de los turistas nacionales no recuerda los medios utilizados para elegir a Cuenca como destino turístico.

Gráfico 20: Medios de información utilizados por los turistas



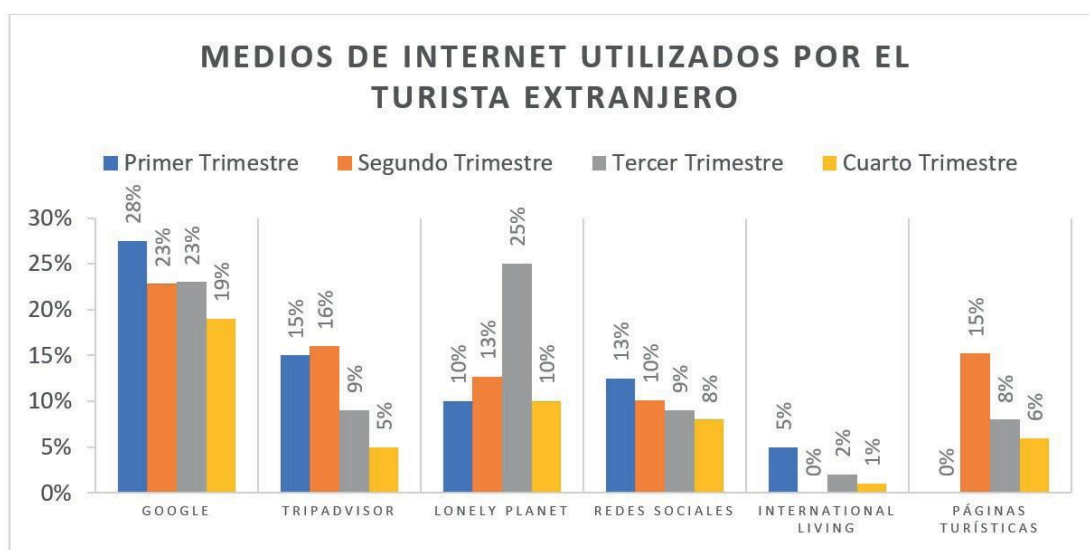
Fuente: (Grupo de Investigación de Economía Regional, 2017, pág. 21;41)

Elaborado por: Las Autoras

- **Medios de internet utilizados por el turista extranjero**

Análisis del 2017, Google (19%) es el motor de búsqueda en internet más utilizado por los turistas extranjeros, TripAdvisor disminuyo de 9% a 5%, Páginas Turísticas del 8% al 6%, Lonely Planet del 25% al 10%, Redes Sociales del 9% al 8%, la revista International Living no es una fuente relevante.

Gráfico 21: Medios de internet utilizados por el turista extranjero



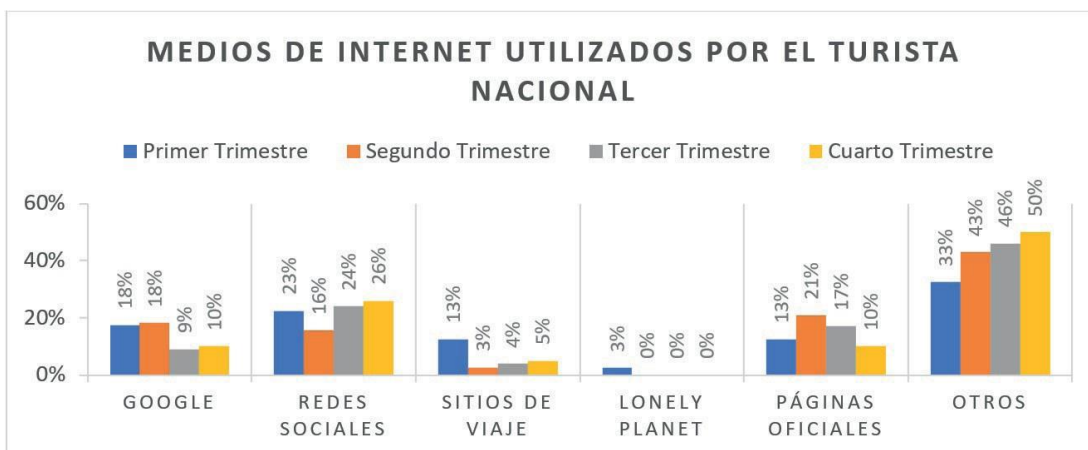
Fuente: (Grupo de Investigación de Economía Regional, 2017, pág. 22)

Elaborado por: Las Autoras

- **Medios de internet utilizados por el turista nacional**

Análisis del 2017, la mayor parte de turistas nacionales no recuerdan el medio de internet utilizado (33% a 50%), utilizaron páginas oficiales de turismo (13% a 10%), Google (18% a 10%), Redes Sociales (23 a 26%), Sitios de Viaje (13% a 5%) y Lonely Planet (3% a 0%) del primer al cuarto trimestre respectivamente.

Gráfico 22: Medios de internet utilizados por el turista nacional



Fuente: (Grupo de Investigación de Economía Regional, 2017, pág. 41)

Elaborado por: Las Autoras

En conclusión, Google y las páginas oficiales de turismo son los medios de internet más utilizados por turistas nacionales y extranjeros.

- **Días de Alojamiento Hotelero.** – el promedio de estadía de extranjeros en el 2017 es de 3 días, y los nacionales el promedio es de 2 días.

Gráfico 23: Días de alojamiento hotelero en Cuenca



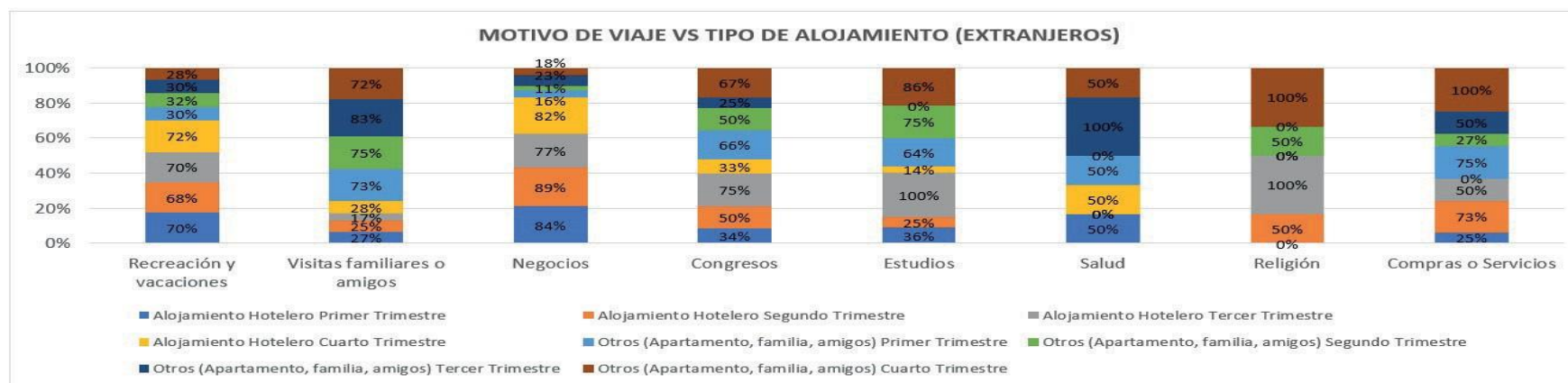
Fuente: (Grupo de Investigación de Economía Regional, 2017, pág. 27;46)

Elaborado por: Las Autoras



- **Motivo de Viaje Vs Tipo de Alojamiento (Extranjeros).** - el motivo de viaje principal de los extranjeros que se hospedan en alojamientos hoteleros en el cuarto trimestre del 2017 es: negocios (82%) del 100% de las persona que acuden a la ciudad por esta causa, el restante se hospeda en apartamentos, casa de amigos y familiares, etc.; compras o servicios (72,70%) el restante de este grupo (27,30%) se quedan en otros lugares ya mencionados; recreación y vacaciones (72%) el restante 28% busca otras formas de alojarse en la ciudad; congresos y religión (33%) el resto de turistas que acude por esta situación (67%) se hospeda en establecimientos diferentes a los hoteles; estudios (14%) se hospeda en hoteles y el 86% en lugares diferentes de este; y visitas a familiares o amigos (28%) el resto que corresponde al 72% de este grupo acude a la ciudad y se hospeda en casas de amigos y familiares, apartamentos, etc.
- **Motivo de Viaje Vs Tipo de Alojamiento (Nacional).** - El motivo principal de viaje de turistas nacionales que utilizan alojamientos hoteleros en el cuarto trimestre del 2017 es: negocios (69%), congresos (63%), recreación y vacaciones (62%), compras o servicios (40%), religión (22%), salud (21%), estudios (17%), visitas a familiares o amigos (10%).

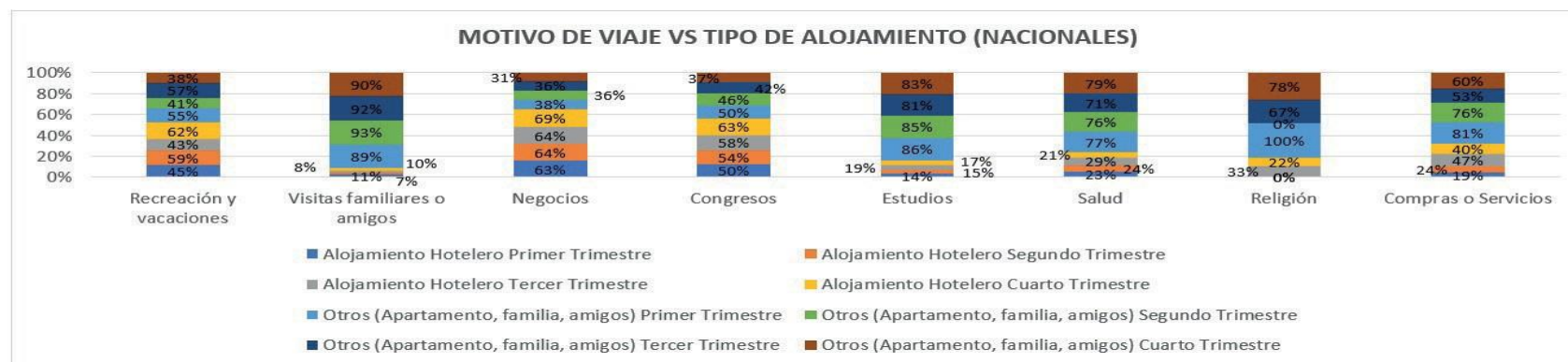
Gráfico 24: Motivo de viaje Vs tipo de alojamiento (extranjeros)



Fuente: (Grupo de Investigación de Economía Regional, 2017, pág. 25)

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 25: Motivo de viaje Vs tipo de alojamiento (nacional)

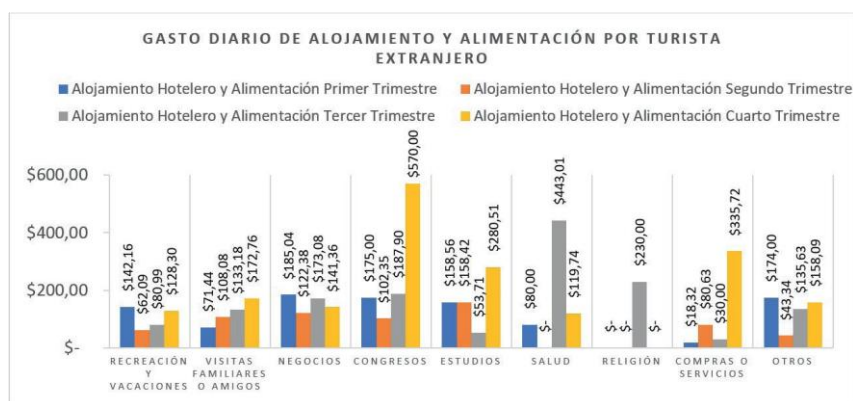


Fuente: (Grupo de Investigación de Economía Regional, 2017, pág. 44)

Elaborado por: Las Autoras

- **Gasto diario de Alojamiento y Alimentación por Turista (extranjero).** – el motivo de viaje que genera mayores gastos diarios al turista extranjero en el cuarto trimestre del año 2.017 es: congresos (\$570,00), compras y servicios (\$335,72), estudios e investigaciones (\$280,51), visitas familiares (\$172,76), otros (\$158,09), negocios (\$122,38), recreación y vacaciones (\$128,30) y salud (\$119,74).

Gráfico 26: Gasto de alojamiento y alimentación (extranjeros)

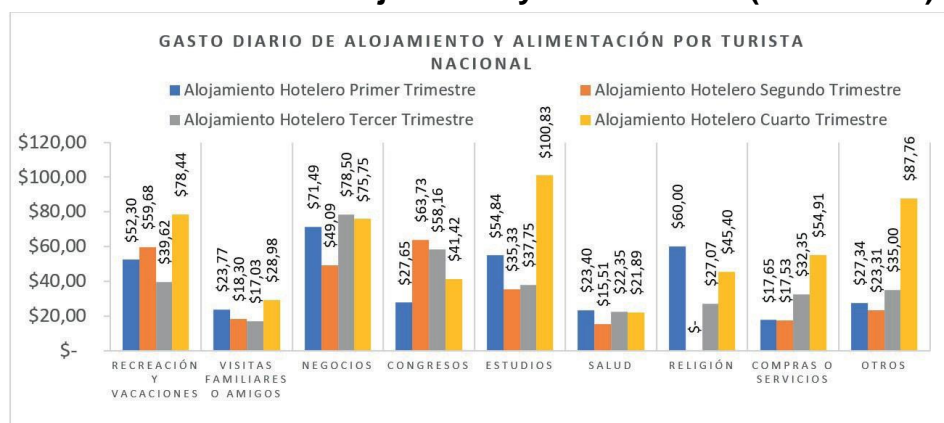


Fuente: (Grupo de Investigación de Economía Regional, 2017, pág. 28)

Elaborado por: Las Autoras

- **Gasto diario de Alojamiento y Alimentación por Turista (nacional).** – El motivo de viaje que genera mayores gastos diarios al turista nacional en el cuarto trimestre del año 2.017 es: estudios e investigaciones (\$100,83), otros (\$87,76), recreación y vacaciones (\$78,44), negocios (\$75,75), compras y servicios (\$54,91), religión (\$45,40) congresos (\$63,73), visitas familiares (\$28,98), y salud (\$21,89).

Gráfico 27: Gasto de alojamiento y alimentación (nacionales)



Fuente: (Grupo de Investigación de Economía Regional, 2017, pág. 47)

Elaborado por: Las Autoras

- **Predisposición para retornar a la Ciudad.** - en el cuarto trimestre del 2.017 el 90% de extranjeros y el 95,40% de nacionales volverían con seguridad, probablemente volverían el 7,10% de extranjeros y 3,80% de nacionales. Finalmente, no volverían 2,90% de extranjeros y 0,80% de nacionales.

Gráfico 28: Predisposición para retornar a la ciudad
Disponibilidad a retornar del turista Nacional y Extranjero



Fuente: (Grupo de Investigación de Economía Regional, 2017, pág. 32;51)

Elaborado por: Las Autoras

- **Recomendación del destino Cuenca.** - en el cuarto trimestre del 2.017 el 82,80% de extranjeros y el 87% de nacionales consideran altamente recomendable, medianamente recomendable el 16,50% de extranjeros y 12% de nacionales. Finalmente, no recomendable 0,60% de extranjeros y 1% de nacionales.

Gráfico 29: Recomendación del destino Cuenca


Fuente: (Grupo de Investigación de Economía Regional, 2017, pág. 32;51)

Elaborado por: Las Autoras.

1.3.2.7 Levantamiento de encuestas a turistas

Para el desarrollo del modelo se levantaron encuestas a turistas nacionales y extranjeros que visitan la ciudad; tomando como referencia el estudio realizado por el grupo de Investigación en Economía Regional de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca en donde se detalla que el número de personas que visitaron la ciudad en el año 2.017 fue de 980.321.³

Se levantaron encuestas para analizar y determinar lo que esperan los turistas de los servicios hoteleros.

Para ello se calculó el tamaño de la muestra, utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(z^2) * p * q * N}{(N - 1)^2 e + (z^2 * p * q)}$$

Dónde:

N= Tamaño de la población

z= Nivel de confianza

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

e= Error máximo admisible

Datos:

N= 980.321 / 12 = 81.963

z= 95% = 1,96

p= 0,50

q= 0,50

e=10%

³ (Grupo de Investigación en Economía Regional, 2017, pág. 2)

$$n = \frac{(1,96^2) * 0,50 * 0,50 * 81.693}{(81.693 - 1)0,10 + (1,96^2 * 0,50 * 0,50)}$$

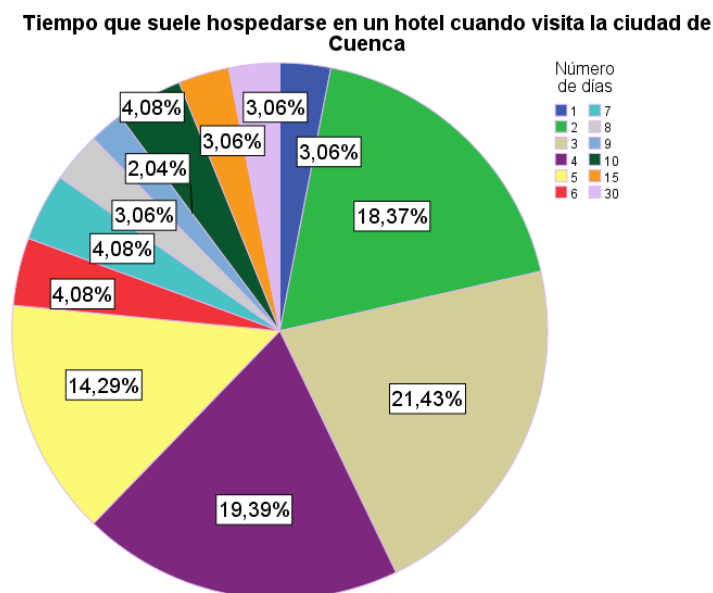
$$n = 96$$

Resultados obtenidos:

Pregunta 1:

Se preguntó a los turistas el número de días que suelen hospedarse en un hotel cuando visitan la ciudad; la respuesta de 21 de los encuestados fue de 21 días, seguido de 18 personas que se hospedan 2 días. Como máximo los turistas se quedan en la ciudad un lapso de 30 días y mínimo un día.

Gráfico 30: Tiempo que suele hospedarse en un hotel cuando visita la ciudad



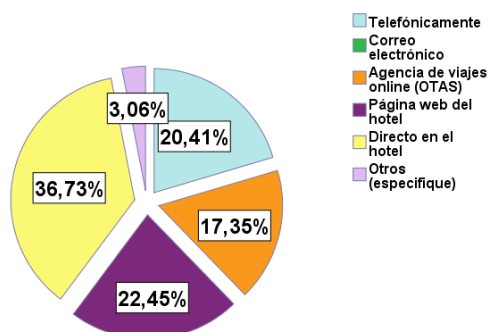
Elaborado por: Las Autoras

Pregunta 2:

En su mayoría, los turistas realizan la reserva de manera directa en el hotel (36,73%); la página web del hotel (22,45%) y las OTAS (17,35%) son utilizadas mayoritariamente por turistas extranjeros. El medio menos utilizado para realizar una reservación en un hotel según el criterio de los encuestados es el correo electrónico, pues solamente una persona respondió este medio.

Gráfico 31: Medio utilizado para la reserva de habitación del hotel

Medio utilizado para la reserva de la habitacion del hotel



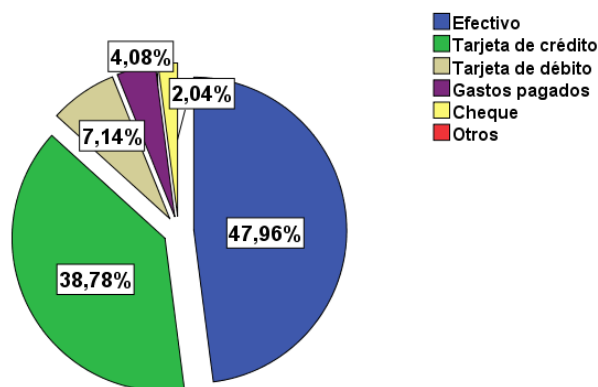
Elaborado por: Las Autoras

Pregunta 3:

La forma de pago más utilizada por los turistas es el efectivo con un 47,96%. Como segundo medio más utilizado están las tarjetas de crédito, que son empleadas por 38 de las personas encuestadas. Como medios no tan utilizados para pagar el servicio de hospedaje se encuentra: tarjeta de débito, cheques y gastos incurridos en caso de que el viaje sea por motivos de trabajo.

Gráfico 32: Forma de pago utilizada

Medio de pago empleado para la reserva de habitación



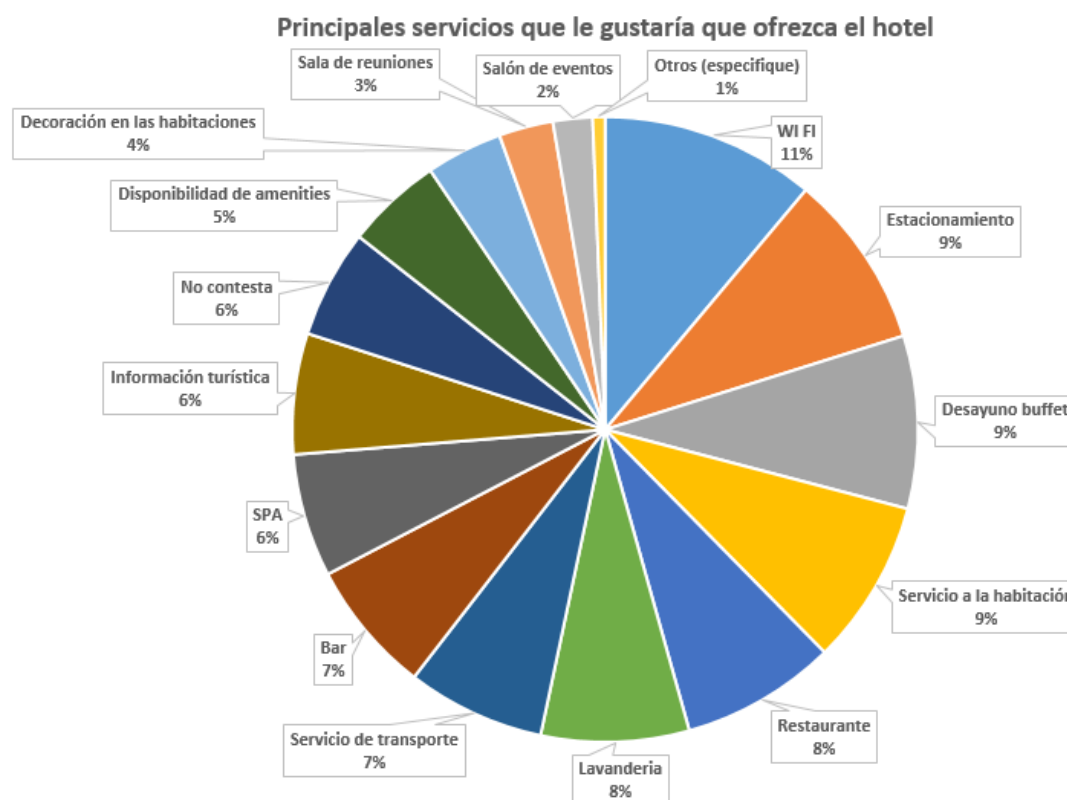
Elaborado por: Las Autoras

Pregunta 4:

El acceso a internet es lo que los huéspedes esperan de un hotel en su mayoría; y es un servicio que actualmente todo establecimiento hotelero lo satisface. Seguido de esto los turistas esperan que un hotel ofrezca lo

siguiente: estacionamiento, desayuno buffet y servicio a la habitación, cada uno de ellos con una representatividad del 9% respecto al total de encuestados. Con una importancia del 8% se encuentra el restaurante y la lavandería. Fueron 7 los turistas que respondieron que esperan que un hotel cuente con servicio de transporte y bar. Con un porcentaje no tan representativo del 6% los encuestados esperan que un hotel de la ciudad posea SPA y brinde información turística. Los servicios como: salón de eventos, sala de reuniones y decoración de habitaciones no es importante para la mayoría de los turistas nacionales y extranjeros de la muestra.

Gráfico 33: Principales servicios que le gustaría que ofrezca el hotel



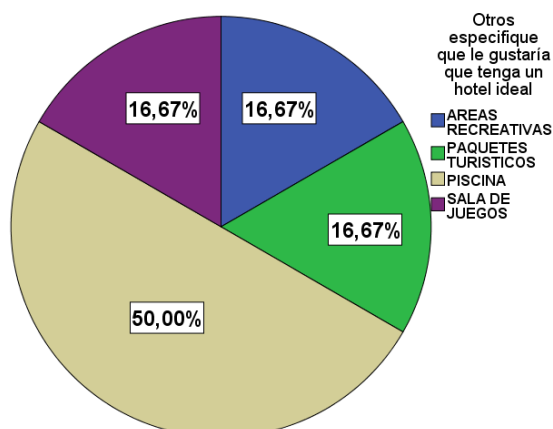
Elaborado por: Las Autoras

Pregunta 4.1:

En cuanto a la pregunta realizada para conocer los atributos que los turistas consideran que un hotel debe poseer para ser ideal; el 50% de encuestados responde otros servicios como piscina, cabe mencionar que no es común

encontrar hoteles con esta característica en la ciudad, menos aún al tratarse de hoteles patrimoniales a los que se le impide su ampliación y modificación. el 16,67% de nacionales y extranjeros piensan que en un hotel no deben de faltar las áreas recreativas, paquetes turísticos y sala de juegos.

Gráfico 34: Atributos para ser un hotel ideal



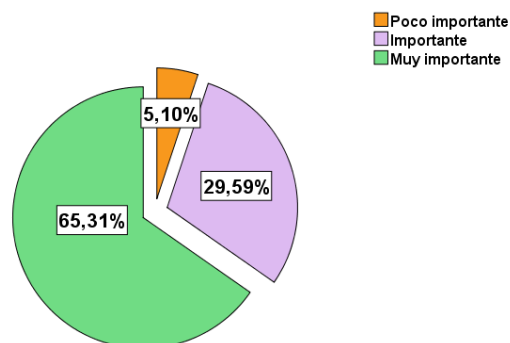
Elaborado por: Las Autoras

Pregunta 5:

Consideramos que una pregunta importante para realizar a los huéspedes es acerca de la importancia de que los hoteles realicen publicidad. El 65,31% del total de los turistas que respondieron a la encuesta considera que la publicidad es muy importante en estos establecimientos. Seguido del 29,59% que responde que es importante; pero solamente 5 encuestados tiene como criterio que la publicidad no tiene importancia.

Gráfico 35: Importancia de la publicidad para el hotel

Importancia de la publicidad para el hotel opinión de los turistas



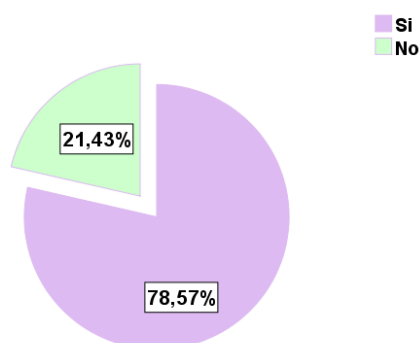
Elaborado por: Las Autoras

Pregunta 6:

El 78,57% de encuestados considera que se debe ofrecer comida típica en el menú hotelero. Mientras que el 21,43% considera que este tipo de gastronomía no debe ser considerada.

Gráfico 36: Comida típica de Cuenca en el menú

En el menú le gustaría que se encuentre comida típica de Cuenca



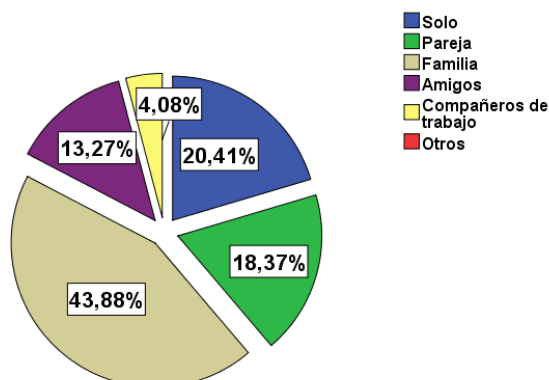
Elaborado por: Las Autoras

Pregunta 7:

La mayoría de los turistas que visitan la ciudad viajan con su familia representando un 43,88% del total, seguido del 20,41% de personas que viajan solas. En el tercer lugar tenemos a las personas que viajan en pareja con un 18,37%. Son pocos los turistas que viajan en un grupo de amigos o con compañeros de trabajo.

Gráfico 37: Acompañante de Viaje

Con quien viaja



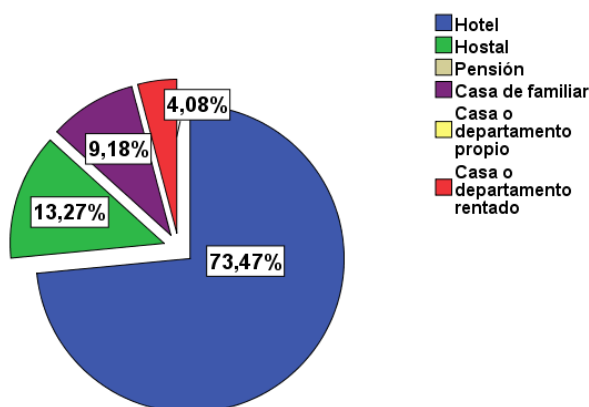
Elaborado por: Las Autoras

Pregunta 8:

El 73,47% de los turistas se hospedan en hoteles, como mayor competencia de los establecimientos hoteleros están los hostales con un 13,27% del total. El 9,18% respondió que se hospedan en casa de familiares y finalmente solamente el 4,08% de los encuestados responde a la opción de casa o departamento rentado.

Gráfico 38: Tipo de alojamiento utilizado al visitar la ciudad

Tipo de alojamiento que utiliza cuando visita la ciudad



Elaborado por: Las Autoras

1.3.2.8 Análisis de Oportunidades y Amenazas

Para el análisis externo es necesario mencionar las oportunidades y amenazas para el Hotel Boutique “Los Balcones”, mediante una entrevista se pudo rescatar algunos puntos importantes.

Oportunidades

- Ser un hotel boutique establecido en una casa patrimonial.
- Atractivos turísticos de la ciudad de Cuenca (parques, centro histórico, etc.).
- Calificación de platino otorgada por la página Tripadvisor.
- El hotel tiene proveedores directos.
- Alianzas estratégicas con empresas reconocidas a nivel local y nacional.

- Innovación tecnológica en el sistema de manejo del hotel.
- Nivel de satisfacción de los clientes (calificación 9)
- Lanzamientos de campañas nacionales y locales para el reconocimiento de la ciudad como destino turístico.

Amenazas

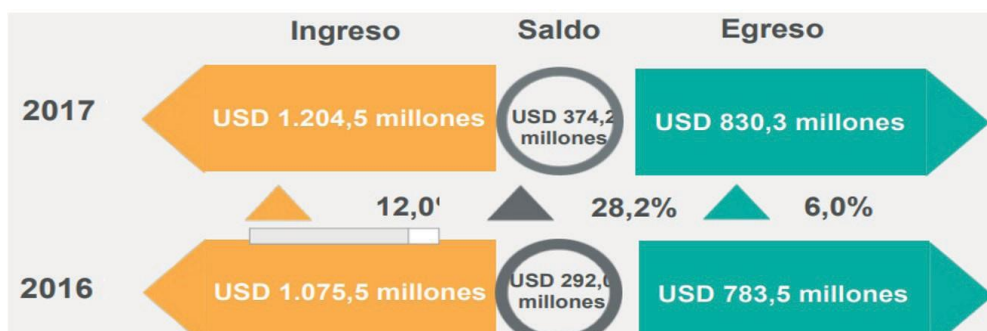
- Sobrepoblación de hoteles en Cuenca
- Oferta del mismo servicio a menores costos
- Disminución de la tasa de ocupación en temporadas bajas.
- Dependencia del turismo internacional.4Delincuencia e inseguridad para el turista.

1.4 Análisis del sector económico turístico.

1.4.1 BALANZA TURÍSTICA

El turismo es uno de los principales aportes de la economía del Ecuador, puesto que ocupa el tercer lugar en las exportaciones no petroleras, a pesar de que el ingreso en dólares para el año 2.017 ha incrementado en 6% con respecto al 2.016. Las campañas publicitarias del país promoviendo el turismo a nivel mundial han logrado que se obtenga un rubro positivo en la balanza. En el caso que se deje de impulsar esta actividad este saldo puede verse afectado, causando efectos negativos para el hotel y el sector en general.

Gráfico 39: Balanza Turística



Fuente: (ECUADOR POTENCIA TURISTICA, TURISMO EN CIFRAS, 2018)

Elaborado por: (ECUADOR POTENCIA TURISTICA, TURISMO EN CIFRAS, 2018)



CAPITULO 2: ANALISIS SITUACIONAL

En este capítulo se realizará el análisis FODA del Hotel Boutique “Los Balcones” de una manera más centrada, mediante la adecuación de factores internos y externos para el desarrollo de estrategias que permitirán el mejor funcionamiento de la empresa, de igual forma se analizarán las necesidades del hotel y a través de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) se efectuará un estudio minucioso de la principal competencia.

2.1 Diagnostico estratégico

2.1.1 Análisis FODA del hotel

“El análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización. En síntesis, permite entender mejor cuáles son los factores internos o endógenos y los externos o exógenos, que influyen favorable o desfavorablemente en el desempeño de la organización pública y que condicionan la posibilidad de realizar la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las metas de dicha institución. El análisis FODA se hace mediante la elaboración de una matriz de doble entrada: en el eje de las ordenadas se ubica el componente externo de la institución (amenazas y oportunidades) y en el eje de las abscisas se ubica el componente interno (debilidades y fortalezas)”.⁴

2.1.2 Matriz EFE

En la matriz EFE de la siguiente tabla analizaremos los factores externos del Hotel Boutique “Los Balcones” asignando ponderaciones y calificaciones para obtener la puntuación ponderada, este análisis se realiza en base a los criterios de las autoras.

⁴ (Zambrano Barrios, 2007, pág. 85)

Tabla 11: Matriz EFE

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
OPORTUNIDADES			
1. Ser un hotel boutique establecido en una casa patrimonial. (41,67% incremento de hoteles en casas patrimoniales desde el 2013 - 2016)	0,10	4	0,4
2. Atractivos turísticos de la ciudad de Cuenca (parques, centro histórico, etc.)	0,08	2	0,16
3. Calificación de platino otorgada por la página Tripadvisor. (El hotel ha sido ganador de dos premios de los Travellers'Choice, dentro de las categorías pequeños hoteles y atención al cliente)	0,04	4	0,16
4. El hotel tiene proveedores directos (40 proveedores).	0,03	2	0,06
5. Alianzas estratégicas con empresas reconocidas a nivel local y nacional (9 empresas).	0,04	3	0,12
6. Innovación tecnológica en el sistema de manejo del hotel (Sistema contable, sistema de reservas y registro de huéspedes).	0,06	2	0,12
7. Nivel de satisfacción de los clientes (calificación 9)	0,07	3	0,21
8. Lanzamientos de campañas nacionales y locales para el reconocimiento de la ciudad como destino turístico. (Siete campañas a nivel local y nacional)	0,08	3	0,24
AMENAZAS			
9. Sobre población de hoteles en Cuenca (incremento del 2013 al 2016 en 55,56%)	0,14	4	0,56
10. Oferta del mismo servicio a menores costos (Hoteles de diferente categorización, hostales, casas de hospedaje y más establecimientos no registrados en el Ministerio de Turismo.)	0,11	3	0,33
11. Disminución de la tasa de ocupación en temporadas bajas.	0,11	2	0,22
12. Dependencia del turismo internacional.	0,08	3	0,24
13. Delincuencia e inseguridad para el turista. (Cuenca registró un índice de 5,80 homicidios por cada 100000 habitantes en el año 2.017)	0,06	2	0,12
TOTAL	1,00		2,94

Elaborado por: Las Autoras



La puntuación ponderada que tiene el hotel es de 2,94; se encuentra por encima de la puntuación ponderada total promedio indicando que la empresa está teniendo éxito, aprovechando las oportunidades externas y evitando las amenazas a las que se enfrenta.

2.1.3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo se puede visualizar en el anexo Tabla B.

En la Matriz de Perfil Competitivo, se analizaron factores importantes de la industria para el análisis frente a la competencia; en este caso “LB” frente a: Hotel “Carvallo”, “Santa Lucía”, “Victoria” y “San Juan”.


Tabla 12: Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC) PARA EL HOTEL BOUTIQUE "LOS BALCONES"											
	HOTEL "LB"			HOTEL CARVALLO		HOTEL SANTA LUCIA		HOTEL VICTORIA		HOTEL SAN JUAN	
Factores críticos para el éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Infraestructura del Hotel	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18	4	0,36	1	0,09
Alianzas estratégicas.	0,07	3	0,21	1	0,07	1	0,07	2	0,14	4	0,28
Alcance y manejo tecnológico	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Calidad del servicio	0,08	4	0,32	2	0,16	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Políticas de reserva	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24	2	0,12	1	0,06
Precios competitivos	0,07	4	0,28	2	0,14	4	0,28	1	0,07	3	0,21
Ubicación estratégica	0,07	2	0,14	4	0,28	4	0,28	1	0,07	3	0,21
Personal capacitado	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18	4	0,24	4	0,24
Formas de pago	0,04	4	0,16	2	0,08	3	0,12	2	0,08	3	0,12
Mantenimiento continuo debido a su edificación antigua.	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	1	0,05	4	0,2
Número de habitaciones	0,04	1	0,04	4	0,16	2	0,08	2	0,08	3	0,12
Servicios adicionales (restaurant, bar)	0,04	3	0,12	1	0,04	4	0,16	3	0,12	2	0,08
Fidelidad de los clientes	0,06	4	0,24	2	0,12	4	0,24	4	0,24	3	0,18
Ventas de artesanías	0,05	4	0,2	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05



MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC) PARA EL HOTEL BOUTIQUE "LOS BALCONES"											
	HOTEL "LB"			HOTEL CARVALLO		HOTEL SANTA LUCIA		HOTEL VICTORIA		HOTEL SAN JUAN	
Factores críticos para el éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Aceptación de alojamiento de mascotas en las habitaciones del hotel.	0,02	2	0,04	4	0,08	4	0,08	1	0,02	4	0,08
Tiempo en el mercado	0,03	1	0,03	3	0,09	3	0,09	4	0,12	2	0,06
Parqueadero disponible	0,05	2	0,1	1	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Nicho de mercado limitado y exclusivo.	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	4	0,28	3	0,21
TOTAL	1,00		2,96		2,24		3,01		2,66		2,73

Elaborado por: Las Autoras



Luego del análisis de la matriz MPC, el hotel “Santa Lucía” tiene una puntuación de 3,01 que se encuentra por encima de la puntuación ponderada total promedio, indicando que el negocio está teniendo éxito. Sin embargo, existen factores que se pueden mejorar para alcanzar una mayor puntuación manteniendo una ventaja competitiva en el mercado. “LB” alcanza una puntuación de 2,96 al igual que la anterior se encuentra por encima de la puntuación ponderada total promedio, que indica una buena participación en el mercado gracias a la calidad del servicio, precios competitivos, personal capacitado, formas de pago, fidelidad de los clientes y ventas de artesanías; debe enfocarse en mejorar factores como la disponibilidad del aparcamiento, políticas de reserva disponibles en la página web, ampliación del nicho de mercado para alcanzar una mayor ventaja competitiva. Los hoteles Victoria (2,66) y San Juan (2,73) obtienen calificaciones por encima de la puntuación ponderada total promedio, para mejorar la calificación se recomienda manejar factores indicados en la matriz MPC, mediante la formulación de estrategias acorde a sus necesidades al igual que el hotel “Carvallo” (2,24) calificación por debajo de la puntuación ponderada total promedio.

2.1.4 Matriz EFI

En la matriz EFI se analizarán las fortalezas y debilidades del hotel, las calificaciones se asignaron en base al análisis y criterios de las autoras.


Tabla 13: Matriz EFI

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
FORTALEZAS			
1. El hotel se encuentra en una edificación antigua y patrimonial, lo que le vuelve atractiva para los huéspedes. (Casa patrimonial construida a finales del siglo XVIII; 200 años)	0,15	4	0,6
2. Ubicación estratégica, se encuentra localizado en el centro histórico de la ciudad, lugar apetecido por el turista.	0,13	3	0,39
3. Amplias habitaciones que en su mayoría cuentan con balcones que tienen vista al Centro Histórico de la ciudad. (10 habitaciones con balcón y 5 habitaciones sin balcón)	0,12	3	0,36
4. Brinda a sus huéspedes un ambiente acogedor que les permite sentirse como en casa. (Denominación boutique)	0,10	4	0,4
DEBILIDADES			
1. Necesidad de realizar mantenimiento continuo debido a su edificación antigua.	0,13	1	0,13
2. Posee pocas habitaciones, y al ser una casa patrimonial le impide su ampliación. (15 habitaciones)	0,08	2	0,16
3. No posee un Plan Estratégico.	0,06	2	0,12
4. Inexistencia de un sistema contable.	0,06	1	0,06
5. Carece de una buena administración financiera	0,08	1	0,08
6. Aceptación de alojamiento de mascotas en las habitaciones del hotel.	0,04	2	0,08
7. Parqueadero disponible solo en las noches.	0,05	2	0,1
TOTAL	1,00		2,48

Elaborado por: Las Autoras

Luego del análisis de la matriz EFI del hotel, se obtuvo una puntuación de 2,48; sus fortalezas son mayores a sus debilidades. Sin embargo, su calificación está por debajo de la puntuación promedio de 2,5 debido a factores como: mantenimiento continuo debido a su edificación, inadecuado manejo en la administración financiera, entre otros; lo que se pretende mejorar con el desarrollo del Modelo de Negocios.

2.1.5 MATRIZ FODA CRUZADO

La matriz FODA Cruzado se encuentra en la Tabla 14.



Tabla 14: Matriz FODA Cruzado

MATRIZ FODA CRUZADO		FORTALEZAS	DEBILIDADES
<div>FACTORES INTERNOS</div> <div>FACTORES EXTERNOS</div>		<p>F1. El hotel se encuentra en una edificación antigua y patrimonial, lo que le vuelve atractiva para los huéspedes.</p> <p>F2. Ubicación estratégica, se encuentra localizado en el centro histórico de la ciudad, lugar apetecido por el turista.</p> <p>F3. Amplias habitaciones que en su mayoría cuentan con balcones que tienen vista al Centro Histórico de la ciudad.</p> <p>F4. Brinda a sus huéspedes un ambiente acogedor que les permite sentirse como en casa.</p>	<p>D1. Necesidad de realizar mantenimiento continuo debido a su edificación antigua.</p> <p>D2. Posee pocas habitaciones, y al ser una casa patrimonial le impide su ampliación.</p> <p>D3. No posee un Plan Estratégico.</p> <p>D4. Inexistencia de un sistema contable.</p> <p>D5. Carece de una buena administración financiera.</p> <p>D6. Aceptación de alojamiento de mascotas en las habitaciones del hotel.</p> <p>D7. Parqueadero disponible solo en las noches.</p>
		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>O1. Ser un hotel boutique establecido en una casa patrimonial.</p> <p>O2. Atractivos turísticos de la ciudad de Cuenca (parques, centro histórico, etc.).</p> <p>O3. Calificación de platino otorgada por la página Tripadvisor.</p> <p>O4. El hotel tiene proveedores directos.</p> <p>O5. Alianzas estratégicas con empresas reconocidas a nivel local y nacional.</p> <p>O6. Innovación tecnológica en el sistema de manejo del hotel.</p> <p>O7. Nivel de satisfacción de los clientes (calificación 9)</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Conservar el hotel en la casa patrimonial (F1, O1) • Marketing turístico para incentivar a los turistas a visitar el centro histórico y hospedarse en el hotel (F2, F3, O2, O8) • Incremento de la satisfacción de los clientes de 9 a 9,5 (F4, O7) • Promocionar al hotel mediante el incremento de alianzas estratégicas con empresas locales y nacionales (F1, O5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dar mantenimiento al hotel (D1, D2, O1, O7) • Adquisición de un Sistema contable para el desarrollo y registro de las actividades. (D4, D5, O6) • Incremento en un 1% anual de las ventas debido a las campañas realizadas y al óscar en turismo que obtuvo en World Travel Awards la ciudad como "mejor destino para vacaciones cortas en Sudamérica (D3, D5, O8) • Eliminar la política de aceptación de mascotas dentro del hotel para evitar destrucciones de las instalaciones y quejas de los huéspedes. (D6, O7)



OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O8. Lanzamientos de campañas nacionales y locales para el reconocimiento de la ciudad como destino turístico.		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1. Sobrepoblación de hoteles en Cuenca A2. Oferta del mismo servicio a menores costos A3. Disminución de la tasa de ocupación en temporadas bajas. A4. Dependencia del turismo internacional. A5. Delincuencia e Inseguridad para el turista.	<ul style="list-style-type: none"> • Ofertas de paquetes en temporadas bajas con la finalidad de captar más mercado (F1, F2, F3, A1, A2, A3) • Mantener la calidad del servicio a precios accesibles diferenciándose de la competencia. (F3, F4, A2) • Aprovechar los atractivos turísticos cercanos al hotel ya que dependemos del turismo internacional. (F2, A4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar el horario de disponibilidad del parqueadero (D7, A5) • Formulación de objetivos a largo plazo (D3, A3) • Aprovechar los avances tecnológicos para la implementación de los sistemas de control, incrementando el nivel de satisfacción de los huéspedes. (D4, A1, A2)

Elaborado por: Las Autoras



ANALISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ DE FODA CRUZADO

- **Estrategias FO**

FO1. Conservar el hotel en la casa patrimonial. - Cuenca al ser declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad cuenta con un reglamento que impide la modificación de las casas patrimoniales, por lo que solo son susceptibles a conservación y rehabilitación arquitectónica.

FO2. Marketing turístico para incentivar a los turistas a visitar el centro histórico y hospedarse en el hotel. - estas campañas de marketing para el hotel se pueden realizar a través de medios online (redes sociales, páginas de reserva, motores de búsqueda o costo por acción CPA), el marketing digital puede convertirse en una gran herramienta para captar nuevos clientes, se puede utilizar otros medios de comunicación como radio (emisoras de otras ciudades como Machala, Guayaquil, Quito, Loja).

FO3. Incremento de la satisfacción de los clientes de 9,07 a 9,5. – continuar con capacitaciones a los empleados para lograr el desempeño en cada una de las actividades asignadas. Las capacitaciones se pueden realizar mínimo dos veces por año o más en caso de ser necesarias y acorde al presupuesto con el que cuenta el hotel.

FO4. Promocionar al hotel mediante alianzas estratégicas con empresas locales y nacionales. - el hotel posee alianzas con empresas reconocidas a nivel local y nacional, entre ellas: Pacari, Banco del Pacífico (Pacifcard), Almacenes Eljuri, EScoffe, Amenigraf, Floralpe, Dos Hemisferios, Arkrem y Licores del Austro; mediante las políticas establecidas se pretende continuar generando alianzas estratégicas.

- **Estrategias DO**

DO1. Dar mantenimiento al hotel. – en la ordenanza para la conservación de áreas históricas y patrimoniales del cantón Cuenca en el artículo 14

define:

“b) CONSERVACION: Intervención que permite el mantenimiento y cuidado permanente de los bienes patrimoniales incluido el ambiente en el que están situados, a fin de garantizar su permanencia”⁵.
Mejorar la imagen del hotel con el cambio de colores.

DO2. Adquisición de un Sistema contable para el desarrollo y registro de las actividades. – adquisición de un software para el manejo de la contabilidad del hotel.

DO3. Incremento en un 1% anual de las ventas debido a las campañas realizadas y al óscar en turismo que obtuvo en World Travel Awards la ciudad como “mejor destino para vacaciones cortas en Sudamérica. – con este óscar que ganó la ciudad se espera incrementar el interés de los turistas por visitar Cuenca, campaña que fue realizada con convenios de las empresas hoteleras para la estadía. El porcentaje del 1% se basa en datos históricos del sector en casas patrimoniales del periodo 2.015-2.017, y de “LB” periodo 2.015-2.017.

Tabla 16: Ingresos Sector Hotelero			Tabla 16: Ventas anuales de “LB”		
Sector Analizado Ventas Anuales			HOTEL “LB” Ventas Anuales		
Año	Ingresos por servicios	Porcentaje	Año	Ingresos por servicios	Porcentaje
2.015	\$ 3.106.072,12		2.015	\$ 275.460,00	
2.016	\$ 2.277.311,17	-26,68%	2.016	\$ 235.488,00	-14,51%
2.017	\$ 2.472.000,48	8,55%	2.017	\$ 234.696,00	-0,34%
2018*	\$ 2.496.720,48	1,00%	2018*	\$ 237.042,96	1,00%

Fuente: (Ministerio de Turismo, Turismo en Cifras, 2017)

Elaborado por: Las Autoras

El 2.018 está marcado con * porque es una proyección del 1%.

DO4. Eliminar la política de aceptación de mascotas dentro del hotel para evitar destrucciones de las instalaciones y quejas de los huéspedes.
– al ser una casa patrimonial el mantenimiento de los daños que pueden causar las mascotas podrían llegar a ser costosos. Además, causar

⁵ (EL ILUSTRE CONCEJO MUNICIPAL DE CUENCA, 2010)



malestar e incomodidad al resto de huéspedes.

- **Estrategias FA**

FA1. Ofertas de paquetes en temporadas bajas con la finalidad de captar más mercado. – realizar paquetes de promoción en temporadas con baja tasa ocupacional.

FA2. Mantener la calidad del servicio a precios accesibles diferenciándose de la competencia. - el hotel se enfoca en un nicho de mercado que acoge por lo general extranjeros de la tercera edad, personas a las que los precios que oferta el hotel les son asequibles y van de la mano con la calidad que todo huésped espera de este servicio.

FA3. Aprovechar los atractivos turísticos cercanos al hotel ya que dependemos del turismo internacional. - los turistas extranjeros se interesan por todos los atractivos turísticos que posee la ciudad, “LB” también cuenta con características que generan atracción al huésped.

- **Estrategias DA**

DA1. Ampliar el horario de disponibilidad del parqueadero. – firmar un convenio con un parqueadero que tenga espacios disponibles para el hotel las 24 horas.

DA2. Formulación de objetivos a largo plazo después de las políticas implantadas al sector por el nuevo gobierno. – realizar proyecciones financieras acogiéndose a las políticas establecidas para el sector.

DA3. Aprovechar los avances tecnológicos para la implementación de los sistemas de control, incrementando el nivel de satisfacción de los huéspedes. – establecer políticas de reservas online para que los huéspedes que la realizan tengan conocimiento de:

- Mantenimiento y modificación de la reserva
- Política de cancelación
- Dar a conocer las políticas del hotel: horario de registro de check in y check out.



- Precios de las habitaciones y los servicios que incluye.
- Servicios con costo adicional (masajes, bar, lavandería)

2.2 Análisis de las necesidades

2.2.1 Las cinco fuerzas de Porter

En el modelo de las 5 fuerzas de Porter, se realizó un análisis cuantitativo, con información de la industria y de la empresa analizada el Hotel “LB”. Para la cuantificación de datos se toma como base una escala de 0 a 10; repartida en tres partes iguales, donde los resultados pueden ser desfavorable, moderada o favorable para la industria.

Escala para la medición de las 5 fuerzas de Porter

Tabla 17: Escala de las 5 fuerzas de Porter

ESCALA	RESULTADO:
0 – 3,3	Desfavorable
3,4 – 6,6	Moderada
6,7 – 10	Favorable

Elaborado por: Las Autoras

Para cada fuerza se realizó un determinado número de preguntas, para el cálculo del resultado se divide el número de respuestas positivas para el número total de preguntas y se multiplica por 10; para obtener la ubicación en la escala propuesta de 0 a 10.

Tabla 18: Rivalidad entre empresas competidoras

No.	Interrogantes	Si	No	Tendencia	Observaciones
1.	¿Existe un número reducido de competidores?		X	Incrementa	El registro de establecimientos hoteleros incrementa.
2.	¿En la ciudad no existe un hotel líder en el mercado?		X	Incrementa	Debido a la existencia de cadenas y franquicias hoteleras: "Oro Verde Hotels", "Carvallo" (Cadena Hotelera CIALCO) y "Four Points By Sheraton".
3.	¿Se encuentra en crecimiento la oferta hotelera?	X		Incrementa	Se prevé el incremento de turistas extranjeros a la ciudad.
4.	¿El servicio es único?		X	Disminuye	Cada vez la competencia será mayor buscando ventajas competitivas.
5.	¿Resulta fácil para los competidores cerrar un hotel (barreras de salida)?		X	Se mantiene	Es difícil para los competidores el cierre de un hotel, debido a que su inversión es alta.
6.	¿A los clientes les resulta difícil cambiar el servicio por el de los competidores?		X	Incrementa	Cada vez existe mayor oferta del servicio, lo que resulta fácil para los clientes elegir otros competidores.
	TOTAL	1	5		

Elaborado por: Las Autoras

Resultado: $(1/6) * 10 = 1,67$. La rivalidad entre empresas competidoras es desfavorable.

Desde el 2013 a la fecha el número de establecimientos hoteleros ha incrementado en 102,78% (cálculo propio basado en el Ministerio de Turismo, Ecuador en Cifras, 2018), 36 registrados en el 2013 a 73 registrados en el 2017, este porcentaje indica que el sector hotelero ha experimentado un alto índice de crecimiento en el lapso de cinco años.

Los establecimientos hoteleros en Cuenca poseen alrededor de 1.724 habitaciones (cálculo basado en (Turismo en Cifras, 2018)); existen dos cadenas hoteleras: "Oro Verde Hotels" (69 hab.) y "Carvallo" (30 hab.) (Cadena Hotelera CIALCO); y una franquicia "Four Points By Sheraton" (120 hab.), las tres mencionadas tienen 5 a 4 estrellas y poseen 219 habitaciones que representa el 12,70% del total ofertado. "Four Points By Sheraton" es



considerado líder en cuanto a la oferta de habitaciones. A pesar de que en la ciudad predominan los hoteles pequeños, las cadenas y franquicias captan la mayor parte del mercado.

Este tipo de hoteles cuentan con una ventaja competitiva sobre los demás ya que manejan mejor sus recursos, tecnología, prestigio, marca.

Tabla 19: Cadenas y Franquicias de Hoteles en Cuenca

Nombre Comercial	Categoría	Total Habitaciones	Total Camas
FOUR POINTS BY SHERATON CUENCA	5 Estrellas	120	176
ORO VERDE	5 Estrellas	69	104
CARVALLO	4 Estrellas	30	51

Elaborado por: Las Autoras

Cada vez al consumidor le resulta más fácil cambiar el servicio por el de la competencia, las barreras de salida se mantienen, cerrar un establecimiento hotelero resulta costoso después de afrontar una alta inversión para abrir sus puertas.

De acuerdo a los parámetros mencionados en la Tabla 18 la rivalidad entre empresas competidoras en la industria es desfavorable, porque existen líderes que concentran la participación de mercado.

Tabla 20: Entrada potencial de nuevos competidores

No.	Interrogantes	Si	No	Tendencia	Observaciones
1.	¿Están en condiciones de disminuir sus costes unitarios a medida que su volumen de ventas incrementa?	X		Se mantiene	A medida que aumenta la producción, los costos disminuyen.
2.	¿El servicio es diferenciado con respecto a la competencia?		X	Se mantiene	Alto número de hoteles con el mismo número de estrellas, ofreciendo el mismo servicio a tarifas menores o iguales.
3.	¿Los clientes son leales a la marca?		X	Disminuye	No cuenta con una marca registrada por lo que el hotel no es reconocido a nivel local y nacional.
4.	¿Los costos iniciales para el negocio son altos?	X		Incrementa	Todo negocio requiere de una inversión inicial que dependerá del buen servicio y el tamaño.
5.	¿Cuenta con diferentes canales de distribución?	X		Incrementa	Ventas online, directas, por agencias de viajes y por vía telefónica.
6.	¿Tendría dificultades de obtener los insumos necesarios un nuevo competidor?		X	Disminuye	Dependerá de cuánto dinero estén dispuestos a invertir, políticas arancelarias, salvaguardias, etc.
7.	¿El nuevo competidor tendría problemas para obtener clientes?	X		Incrementa	Dependerá de las estrategias usadas para posicionarse en el mercado.
8.	¿Un nuevo competidor tendría dificultad de adquirir recursos para competir de manera eficiente?		X	Disminuye	Dependerá de cuánto dinero estén dispuestos a invertir, políticas arancelarias, salvaguardias, etc.
9.	¿Las políticas establecidas para el sector hotelero afectan el ingreso a este?		X	Se mantiene	Se mantienen con pequeños cambios que no afectan el sector.
	TOTAL	4	5		

Elaborado por: Las Autoras

Resultado: $(4/9) * 10 = 4,44$. La entrada potencial de nuevos competidores es moderada.

Las políticas establecidas por el gobierno, la adquisición de insumos y recursos para funcionar de manera eficiente son factores que no representan barreras para la entrada a esta industria. Una de las dificultades para los nuevos competidores es posicionarse en el mercado. Con este análisis observamos que la entrada potencial de nuevos competidores a la industria hotelera es moderada por la alta inversión que se requiere para establecer negocios de este tipo.

Tabla 21: Desarrollo potencial de productos sustitutos

No.	Interrogantes	Si	No	Tendencia	Observaciones
1.	¿El servicio se compara con posibles servicios sustitutos?	X		Incrementa	Existe una gran cantidad de servicios sustitutos, por lo que es fácil para los clientes cambiar de establecimientos; apartamentos, casas de huéspedes, condominios, cuartos amoblados, posadas, suites y villas.
2.	¿Es costoso para los clientes cambiar por un servicio sustituto?		X	Se mantiene	La competencia con servicios sustitutos ofrece un servicio similar a precios más bajos.
3.	¿Los clientes son fieles a los servicios existentes?		X	Incrementa	Actualmente las empresas no pueden asegurar la fidelidad de los clientes; esta dependerá de los gustos y preferencias del consumidor.
TOTAL		1	2		

Elaborado por: Las Autoras

Resultado: $(1/3) * 10 = 3,33$. El desarrollo potencial de productos sustitutos es desfavorable.

La competencia desleal a la que se enfrenta esta industria, oferta al mercado servicios similares con precios más bajos, lo que estimula al cliente a buscar servicios similares con menores costos y mayores ventajas, disminuyendo la fidelidad; por lo que el desarrollo potencial de productos sustitutos para el sector es desfavorable.

Tabla 22: Poder de negociación de los proveedores

No.	Interrogantes	Si	No	Tendencia	Observaciones
1.	¿Los productos ofrecidos por los proveedores son diferenciados?	X		Se mantiene	Se necesita de materias primas e insumos de calidad.
2.	¿Es costoso para el hotel cambiar de proveedor?		X	Se mantiene	Antes de cambiar de proveedor, se probará la calidad del producto.
3.	¿Es fácil cambiar a productos sustitutos de otros proveedores?	X		Incrementa	Existe un gran número de proveedores nacionales e internacionales con precios competitivos.
4.	¿Existe un gran número de proveedores?	X		Incrementa	El número de proveedores incrementa a nivel local, nacional e internacional; por lo que tendrán un bajo poder de negociación.
5.	¿La adquisición de materias primas son representativas para las ventas de sus proveedores?		X	Incrementa	Los proveedores tienen muchos consumidores, por lo que el consumo de uno de ellos representa un porcentaje mínimo del total de las ventas.
6.	¿Posee información acerca de los proveedores, productos y mercado?	X		Incrementa	Gracias al avance tecnológico los empresarios tendrán acceso a más información del sector.
7.	¿Los insumos adquiridos, mejoran o mantienen la calidad del servicio?	X		Incrementa	Los insumos adquiridos son de calidad, lo que permite brindar un mejor servicio para la satisfacción de los clientes.
	TOTAL	5	2		

Elaborado por: Las Autoras

Resultado: $(5/7) * 10 = 7,14$. El poder de negociación de los proveedores es favorable.

Se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores de este sector es favorable, porque tienen bajo poder de negociación debido al gran número de competidores existentes, a la información que poseen los gerentes, los productos sustitutos, la falta de diferenciación de sus productos, precios competitivos y la calidad de los insumos.

Tabla 23: Poder de Negociación de los consumidores

No.	Interrogantes	Si	No	Tendencia	Observaciones
1.	¿Cuenta con suficientes clientes de manera que la disminución de la demanda afectaría en el nivel de ventas?	X		Incrementa	En los últimos años a partir del 2014 se ha registrado un mayor número de turistas e ingreso en la balanza turística en el país, a excepción del 2016 (terremoto).
2.	¿El número mensual de clientes es óptimo para su rentabilidad?		X	Incrementa	Debido a que existe un alto número de establecimientos que ofertan el mismo servicio, el incremento de la demanda no será suficiente para alcanzar la tasa de ocupación esperada.
3.	¿El precio del servicio se encuentra al alcance de los clientes?	X		Se mantiene	Los precios se mantienen por la sobrepoblación de hoteles en la ciudad.
4.	¿Están sus clientes informados acerca del servicio y la calidad?	X		Incrementa	Los clientes requieren mayor información que debe ser actualizada en las páginas web manejadas por el hotel.
5.	¿Es su servicio único?		X	Disminuye	Incrementa el número de establecimientos de hospedaje legalmente constituidos, así como los que no están registrados en el MINTUR.
6.	¿Es fácil para el huésped cambiarse a los servicios de la competencia?	X		Incrementa	La competencia cambia de manera constante y ofrecen más servicios adicionales.
TOTAL		4	2		

Elaborado por: Las Autoras

Resultado: $(4/6) * 10 = 6,67$. El poder de negociación de los consumidores es moderado.

Un factor negativo para el hotel es que el servicio que ofrece no es único, en el futuro los servicios deberán ser más diferenciados creando una ventaja competitiva, facilitando a los clientes la elección entre los diferentes establecimientos que ofrezcan hospedaje. La Tabla 17 indica que el poder de negociación de los consumidores es moderado, estando pendiente de los cambios para el sector hotelero.

Evaluación integral de la industria

En la Tabla 24 se refleja los resultados obtenidos en cada una de las cinco fuerzas de Porter, reforzando el análisis de la industria hotelera.

Tabla 24: Evaluación Integral de la Industria Hotelera

Fuerzas de Porter	Calificación	Favorable	Moderado	Desfavorable
1. Rivalidad entre empresas competidoras	1,67			X
2. Entrada potencial de nuevos competidores	4,44		X	
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos	3,33			X
4. Poder de negociación de proveedores	7,14	X		
5. Poder de negociación de los consumidores	6,67		X	

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 40: Análisis Industria Hotelera


Elaborado por: Las Autoras

2.2.2 Pirámide de Maslow

Las necesidades básicas o fisiológicas representan la base de la pirámide teniendo en cuenta las personas que viajan por motivo de turismo tendrían cubiertas el 100% de estas necesidades.

En el segundo escalón de la pirámide se encuentran las necesidades de seguridad; para los turistas el hotel es esencial ya que sirve de refugio y seguridad durante su estadía en el lugar de destino.

Las necesidades sociales de los individuos están condicionadas en gran medida por la cultura, clase social y pasado personal, algunos huéspedes pueden agradecer un trato cercano del personal del hotel y otros preferirán un trato cordial pero distante. Con el avance de la tecnología los hoteles que tienen conexión a internet (Wi-fi); para muchos turistas se han convertido en una necesidad importante ubicada en este escalón.

En el cuarto escalón de la pirámide se podría incluir la necesidad de buscar nuevas experiencias y divertirse, algo importante en el sector turismo. En la actualidad, viajar es un lujo y más si el turista se hospeda en un hotel de 4 ó 5 estrellas.

En la cúspide de la pirámide se encuentran las necesidades de autorrealización, estas son las menos vinculadas con la hotelería ya que los clientes no dependen de un hotel para llegar a ser lo que esperan.

Lo mínimo que los clientes esperan del hotel en el que se hospedan es que este cubra por lo menos los dos niveles básicos de la pirámide.

Gráfico 41: Pirámide de Maslow del Huésped



Elaborado por: Las Autoras

En el primer escalón de las necesidades básicas se puede mencionar lo primordial en un hotel; instalaciones físicas (aire acondicionado, calefacción, Wi-fi). El capital humano es un componente importante ya que sin este el hotel no puede funcionar. La recepción, también es básica porque se debe recibir al huésped y tenerlo registrado ya sea mediante tecnología o un recurso humano.

Dentro de las necesidades de seguridad y protección; se debe garantizar la



seguridad del huésped y del hotel. En el aspecto físico se puede incluir la caja fuerte, la vigilancia, disposición de un botiquín y aparcamiento con el fin de obtener ingresos. En la parte moral se incluyen los amenities (adornos a disposición del huésped, jabones, toallas, shampoo, etc.), servicio de limpieza y ubicación geográfica.

En el tercer escalón se encuentran las necesidades sociales, el hotel debe contar con zona recreativa, zona de fumadores, zona común para que los huéspedes se puedan relacionar. También se puede incluir las redes sociales que permiten la comunicación del huésped.

En el cuarto escalón de la pirámide, tenemos las necesidades de estima, aproximándose a la cima de la pirámide esta la ubicación geográfica del hotel que permitirá que los huéspedes sientan confianza, la web optimizada para que el hotel consiga visibilidad, autoridad y reconocimiento; el hotel cuenta con servicios especiales como instalaciones wellness y tratamiento VIP, lo que le permitirá mejorar la imagen y subir su estatus.

En el último escalón o cima de la pirámide se encuentra la personalidad y dirección del hotel. Las necesidades en este eslabón tienen que ver con el crecimiento personal, actitud y fuerza de la persona que esté al frente de la organización, está relacionado con las estrategias y objetivos planteados para cubrir las necesidades del hotel y sus huéspedes.

Gráfico 42: Pirámide de Maslow del Hotel

Elaborado por: Las Autoras

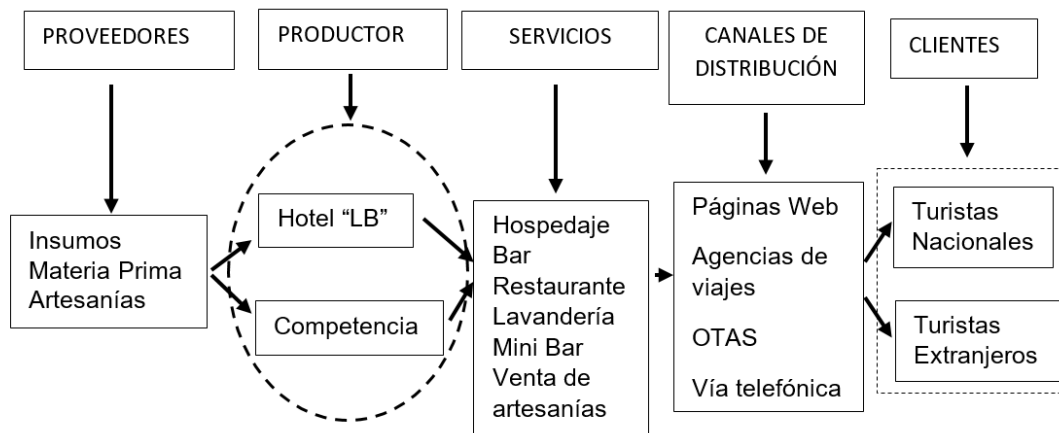
2.3 Definir la Cadena de Valor

Cadena de valor para el negocio

“La cadena de valor describe la variedad total de actividades requeridas para conducir un producto o servicio desde su concepción, hasta la entrega al consumidor, la disposición y el desecho final a través de diversas fases intermedias de producción (involucrando combinaciones de transformación física y los insumos de diferentes servicios de productores).”⁶

La cadena de valor para el servicio de hospedaje se detalla a continuación:

⁶ (Kaplinsky & Morris, 2000, pág. 8)

Gráfico 43: Cadena de Valor para el Hotel

Elaborado por: Las Autoras

El proceso de la cadena de valor de “LB” empieza por la adquisición de insumos y materias primas a los proveedores; para que el hotel pueda brindar servicios como hospedaje, bar, restaurante, entre otros. Finalmente, los canales de distribución (páginas web, agencias de viajes y OTAS) son necesarios para llegar a los clientes (turistas nacionales y extranjeros).

2.3.1 Cadena de Valor de Porter

La cadena de valor se encuentra dividida en actividades primarias y actividades de apoyo, las que se analizarán a continuación.

Actividades Primarias. - están directamente relacionadas con la entrega del servicio del hotel “LB”.

- **Logística de entrada.** - actividades directamente involucradas con la recepción y contacto con los clientes:

Recepción. – el recepcionista recibe al huésped en las instalaciones del establecimiento; y brinda información acerca de los servicios, tarifas, ofertas y políticas del hotel.

Métodos de reserva. – los turistas pueden realizar su reservación mediante: vía telefónica, de forma directa, páginas web, agencias de viaje. Independientemente del método elegido, el cliente deberá contestar preguntas con sus datos personales para agilizar la reserva.



Check in. – a partir de las 14:00pm, políticas establecidas por el hotel. Ingreso al establecimiento y verificación de datos personales. La empresa recibe como forma de pago: efectivo, tarjetas de crédito o depósito.

Entrega de la habitación al huésped. - luego de realizar el check in el recepcionista indica el número de habitación, entrega las llaves y un empleado de labores múltiples se encarga del equipaje y guía a los huéspedes a la habitación asignada.

Control de habitaciones disponibles. – el jefe de ventas y reservas verifica las habitaciones ocupadas, fechas de entrada y salida; para disponer el tiempo real y gestionar las futuras reservas.

Distribución de amenities. - el servicio de habitación incluye amenities de baño (jabón, shampoo, toallas, etc).

- **OPERACIONES.** - son las actividades que facilitan brindar el servicio, entre estas tenemos:

Alojamiento. - servicios brindados por el hotel que se ajustan a los requerimientos del huésped, personalizando la atención. El huésped puede elegir entre una habitación con balcón o sin balcón, la hora de limpieza de la habitación, ropa de cama y toallas, servicio a la habitación diario.

Restaurante. – denominado “SOLE MIO”, se encuentra en el patio central del hotel, el cual ofrece gastronomía ecuatoriana e italiana, además de esto se ofrecen desayunos en la terraza.

Bar. - cuenta con un bar en el primer piso, la carta de cocteles se puede ofrecer al aire libre en la terraza.

Instalaciones Wellness (masajes). – servicio con costo adicional que ofrece el hotel donde el huésped puede tener un momento de relajación.

Eventos en ocasiones especiales. – organizados por el hotel para el restaurante “SOLE MIO” en fechas especiales como el día de la Madre, San Valentín, cenas navideñas, cuentan con un menú acorde a la ocasión y la



velada viene acompañada de música en vivo.

Ventas de Boutique. – el hotel pone a disposición del huésped artesanías y demás artículos para su venta.

- **LOGISTICA DE SALIDA.** - actividades realizadas desde el momento en que el huésped abandona las instalaciones.

Recepción de llaves. – el huésped debe entregar las llaves de la habitación en recepción y se procede al cobro de todos los servicios adicionales solicitados por el cliente durante su estadía.

Check out. - de acuerdo con las políticas establecidas por el hotel, el Check out se realiza antes de las 12pm, como máximo 30 minutos de retraso.

- **MERCADOTECNIA Y VENTAS.** - herramienta que da a conocer los servicios y productos ofrecidos por el hotel, así como también tarifas, promociones y medios para realizar las reservas que se encuentran a disposición de turistas y clientes.

Publicidad. – los medios que utiliza el hotel son: páginas web, redes sociales, recomendaciones de quienes ya utilizaron el servicio, radio.

Promociones. – en ocasiones se promocionan paquetes de habitaciones por tiempo limitado.

Reservaciones. – mediante las páginas web utilizadas por “LB” se puede conocer la hora y el número de reservas y turistas.

- **SERVICIO.** – actividades que ayudan a agregar valor en la calidad del servicio y capacitación del personal.

Servicios posventas. – el huésped tiene la opción de calificar y opinar acerca del servicio brindado por el hotel “LB” en la página que se realizó la reserva.

Análisis de satisfacción del cliente. – en las páginas que se encuentra registrado el hotel los clientes otorgan la calificación del nivel de satisfacción,



al igual que en la página web del establecimiento se da a conocer las calificaciones y los galardones obtenidos gracias a la calidad del servicio.

- **Actividades de apoyo.** – mejoran la efectividad de las actividades primarias, entre ellas:

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA: mantenimiento de instalaciones. Debido a su edificación antigua este establecimiento requiere de mantenimiento continuo. Además, en este punto se debe considerar planificación, finanzas, control de calidad, gestión de información que forman parte de las actividades diarias para su desarrollo.

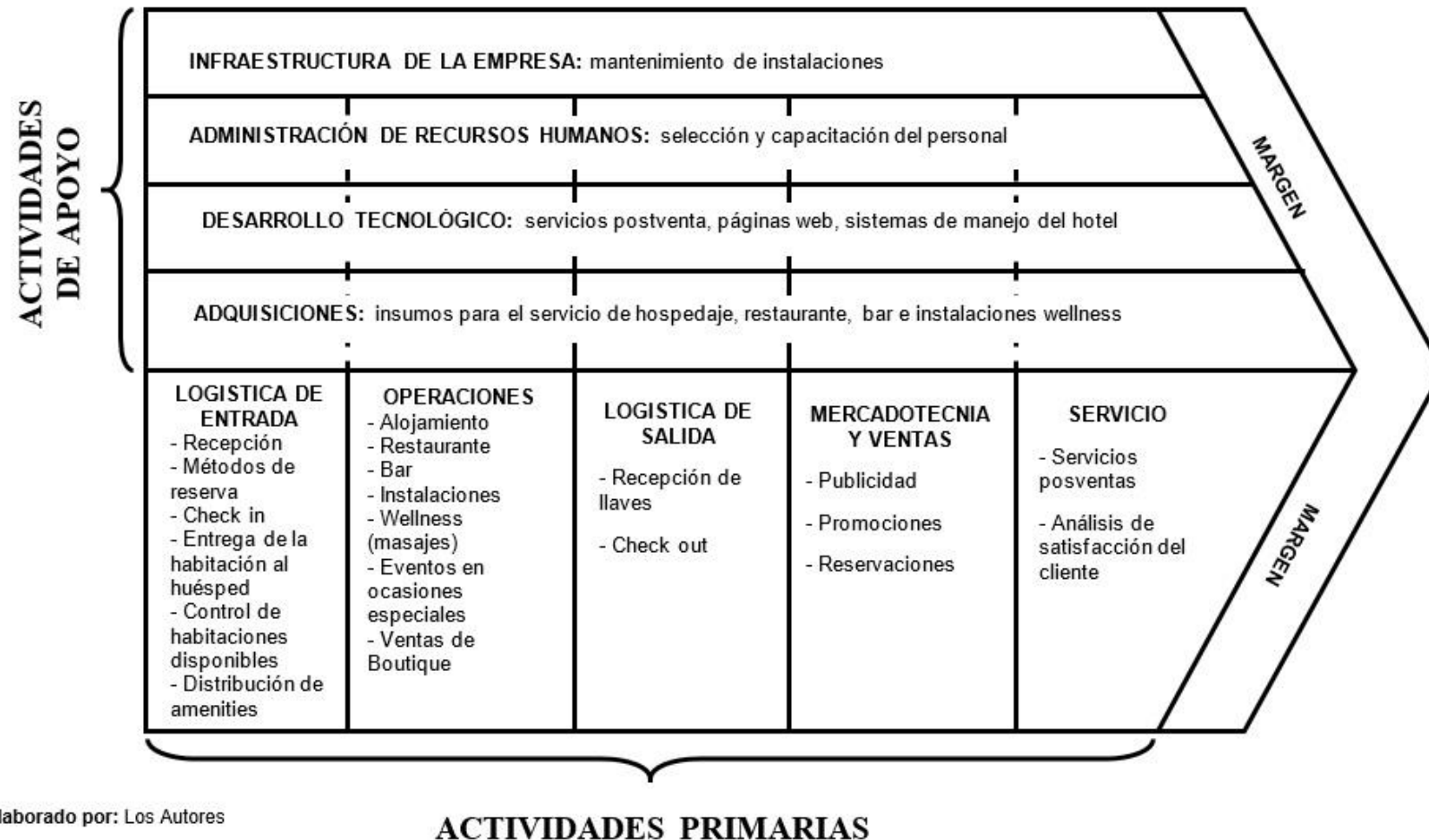
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: como política del hotel luego de realizar la selección de personal se procede a capacitarlos en las diferentes actividades, con el objetivo de brindar un servicio de calidad con calidez.

DESARROLLO TECNOLÓGICO: servicios postventa, páginas web, sistemas de manejo del hotel. Están involucradas todas las actividades importantes del hotel que hacen uso de la tecnología para la eficiencia de procesos.

ADQUISICIONES: insumos para el servicio de hospedaje, restaurante, bar e instalaciones wellness. Adquisición de materias primas en cantidades necesarias de manera que no existan faltantes ni desperdicios; la elección de proveedores se basa en la calidad, valor agregado y precios accesibles que estos ofrezcan. El horario de recepción de los productos está definido entre las 07H00 am a 10H00 am, para evitar molestias a los huéspedes. Los pagos a proveedores se realizarán los viernes a partir de las 15H00 pm a 18H00 pm.



Gráfico 44: Cadena de Valor para "LB"





CAPITULO 3: MODELO DE NEGOCIO

3.1 Plan del Modelo de Negocio

3.1.1 Idea del negocio

Modelo de negocio para el Hotel Boutique “Los Balcones” periodo 2018 - 2020; mediante el método hipotético – deductivo.

3.1.2 Descripción de la idea

Mediante el desarrollo del modelo de negocios para “LB”; se pretende dar valor agregado con el planteamiento de estrategias, elaboración de proyecciones financieras y análisis de riesgos del hotel para mantener e incrementar la rentabilidad.

3.1.3 Descripción de la Empresa

En el año 2012 inició su funcionamiento el Hotel Boutique Los Balcones que está ubicado en las calles Antonio Borrero y Gaspar Sangurima (esquina); esta casa patrimonial fue construida en el siglo XIX y habitada por personajes reconocidos de la historia, entre ellos Gaspar Sangurima y la misión Jesuita de Juan Bautista Stiehle.

Proponemos al hotel la siguiente visión y misión donde se contemplan sus diez componentes.

Visión: para el 2023; ser una empresa líder en la prestación de servicios de hospedaje y alimentación tanto a nivel nacional e internacional, manejando altos estándares de calidad y servicio. Superar las expectativas de clientes, proveedores y colaboradores. Distinguiéndonos por la calidez y amabilidad, propios de nuestra cultura cuencana y siempre cuidando el medio ambiente.

Misión: servir y satisfacer a nuestros clientes nacionales y extranjeros que visiten la ciudad de Cuenca, ofreciéndoles alojamiento, alimentación y otros servicios de calidad, en un ambiente único, con gran sentido y dedicación,



alcanzando nuestras metas, así como también el desarrollo profesional y personal de nuestros colaboradores y directores, con buenas prácticas, políticas ecológicas y de comercio justo.

3.2 Modelo de Investigación Hipotético-Deductivo

“El método hipotético-deductivo se emplea corrientemente tanto en la vida ordinaria como en la investigación científica. Es el camino lógico para buscar la solución a los problemas que nos planteamos. Consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar datos disponibles si estos están de acuerdo con aquéllas” (SÁNCHEZ, 2012)

3.2.1 Planteamiento de hipótesis

3.2.1.1 Hipótesis general

El Hotel boutique “Los Balcones”, no posee un modelo de negocios en el que incluya: plan estratégico, plan de operaciones, plan de recursos humanos y plan de marketing que facilite la operación del establecimiento para alcanzar la satisfacción de los huéspedes.

3.2.1.2 Hipótesis específicas

- La gerencia de “LB”; no tiene bien definidas las estrategias de venta.
- El establecimiento no posee todos los servicios requeridos por el huésped para ser un hotel ideal.
- El porcentaje de ocupación mensual del hotel no es tan adecuado para cubrir los gastos operacionales.
- El nicho de mercado es limitado para este hotel debido a que se encuentra establecido en una casa patrimonial.

3.2.2 Plan estratégico

Luego de realizar el diagnostico de las matrices EFI, EFE, MPC y Matriz FODA Cruzado; se tiene como propuesta para “LB” el siguiente plan estratégico.



Tabla 25: Plan Estratégico de Acción

Objetivos	Indicador	Meta	Actividades	Presupuesto	Tiempo	Responsable
Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.	$CP = \frac{\sum(CA \text{ al hotel})}{\# \text{ total de CA}}$ <p>Dónde: CA= Calificaciones Asignadas CP= Calificación Promedio</p>	Incrementar la calificación de 9,07 a 9,5 (priceline.com y demás páginas de reserva online)	Atención personalizada a los huéspedes. Satisfacer los requerimientos de los clientes. Mantener limpias las instalaciones del hotel. Entrega a tiempo del servicio.		2 Años	Gerente General
Incrementar las ventas.	$\text{Crecimiento de Ventas} = \frac{\text{Ventas Año}^n}{\text{Ventas Año}^{n-1}} * 100$	Incremento de las ventas en un 1%	Publicidad y promoción (rubro incluido en el plan de Marketing).		2 Años	Gerente General
Mantener la tasa de ocupación	$\%OCC = \frac{\text{Habitaciones} - \text{noche ocupadas}}{\text{Habitaciones} - \text{noche disponibles}} * 100$	Incrementar la tasa de ocupación promedio anual al 65%	Actualización de la página web con sistema de reservas online integrado. Conceder descuentos (5% de la tarifa) a una audiencia limitada (Facebook: promoción o descuento a una audiencia limitada a través de un código promocional) Promocionar los servicios que incluye la reserva (wi-fi, parking gratis, desayunos incluidos) y servicios adicionales (masajes, mini bar, lavandería) Mantener una base de datos para informar acerca de los próximos eventos, feriados y promociones.	-----	1 Año	Gerente de Ventas y Reservas
Incrementar las alianzas estratégicas con los proveedores.	$\% \text{ Alianzas estratégicas} = \frac{\# \text{ de alianzas estratégicas}}{\text{Total de proveedores}} * 100$	Incrementar de un 23% a un 28% las alianzas estratégicas.	Generar acuerdos que beneficien tanto a los proveedores como el hotel.	-----	1 Año	Gerente General



Objetivos	Indicador	Meta	Actividades	Presupuesto	Tiempo	Responsable
Establecer promoción de paquetes.	$\text{Rendimiento de paquetes} = \frac{\text{Venta de paquetes}}{\text{Ventas}} * 100$	Incrementar rendimiento de paquetes del 20% al 25%.	Ofrecer distintos tipos de paquetes (Fin de semana con cena romántica, escapada relax) en temporadas bajas.	-----	1 Año	Gerente de Ventas y Reservas
Mantener capacitado al personal.	$\% \text{ personal capacitado} = \frac{\# \text{ de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}} * 100$	100% de empleados capacitados.	Realizar dos cronogramas de capacitación virtuales de acuerdo a sus necesidades (SECAP, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Salud, Ministerio de Turismo)	\$500,00	1 Año	Gerente General
Mantener e incrementar la liquidez y rentabilidad del hotel.	$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ $\text{Rentabilidad de las vtas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	Alcanzar una liquidez mayor a 1.	Eliminar activos inútiles reemplazándolos por activos productivos. Mejorar la tecnología. Mejorar la rotación de cartera. Disminuir la rotación de cuentas por pagar. Elaboración de un Plan Financiero.	-----	2 Años	Gerente General Contador
Mantener u optimizar los gastos de operación.	$\text{RGO} - I = \frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Ventas}}$ Dónde: RGO-I= Relación Gastos de Operación – Ingresos	Disminuir o mantener a un 63% respecto a los ingresos.	Ahorro de agua y energía (sensores de luz y focos led). Gestión de lencería (tarjetas ecológicas en las habitaciones para reducir el número de cambio de sábanas y toallas) Gestión de stock (adquirir lo necesario para la operación del hotel).	-----	2 Años	Gerente General
			TOTAL PRESUPUESTO PLAN ESTRATEGICO DE ACCIÓN	\$500,00		

Elaborado por: Las Autoras

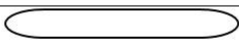

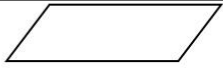

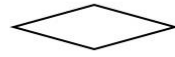

3.2.3 Plan de Operaciones

“Ofrece información acerca de la forma de producción del producto o servicio. Cómo contribuirán las operaciones a la ventaja competitiva de la empresa, es decir, como crearan valor las operaciones para el cliente. En la época actual es importante describir si la misma empresa será la productora o subcontratará la producción para minimizar los costos. El plan de operaciones también debe explicar el enfoque que propone la empresa para garantizar la calidad, el empleo de subcontratistas para obtener las materias primas”.⁷

3.2.3.1 Procesos y Flujogramas para “LB”

Para los flujogramas propuestos en el modelo se ha utilizado la siguiente simbología para describir cada uno de los procesos, en cada forma se encuentra detallada su descripción, y en los procesos relevantes del flujo productivo los tiempos respectivos.

Tabla 26: Flujogramas “LB”

Símbolo	Nombre	Función
	Inicio / final	Representa el inicio y el final del proceso.
	Línea de flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones. La flecha indica la siguiente instrucción.
	Entrada / salida	Representa la lectura de datos en la entrada y la impresión de datos de salida.
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación.
	Decisión	Nos permite analizar una situación, con base en los valores verdadero y falso.
	Espera	Indica demora entre dos operaciones o abandono momentáneo.

Fuente: (Schroeder, Meyer Goldstein, & Rungtusanatham, 2011, págs. 115-116)

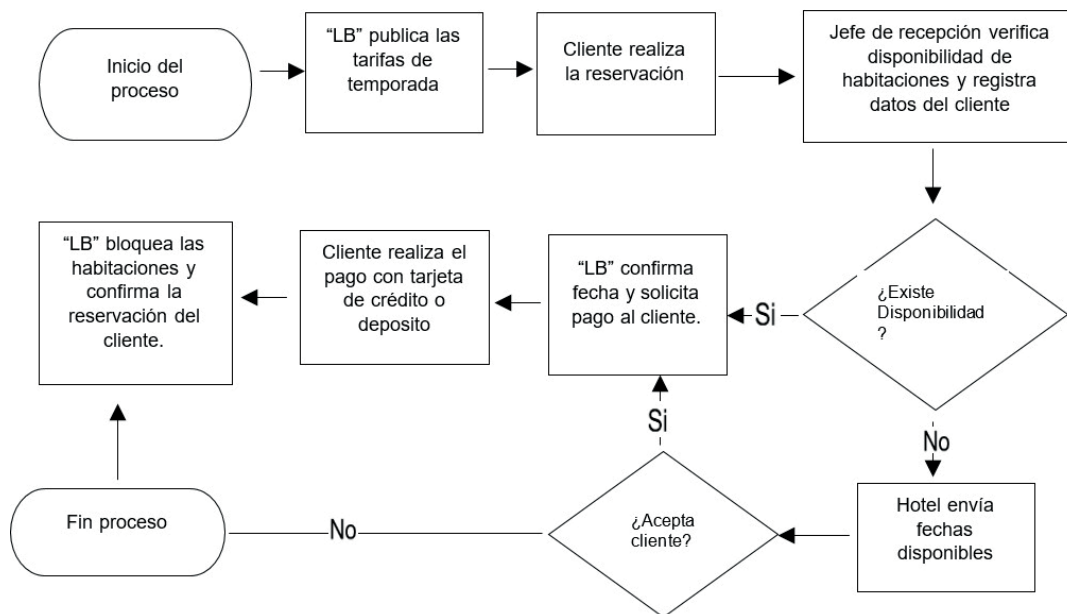
Elaborado por: Las Autoras

⁷ (Longenecker, Petty, Palich, & Hoy, 2012, pág. 177)



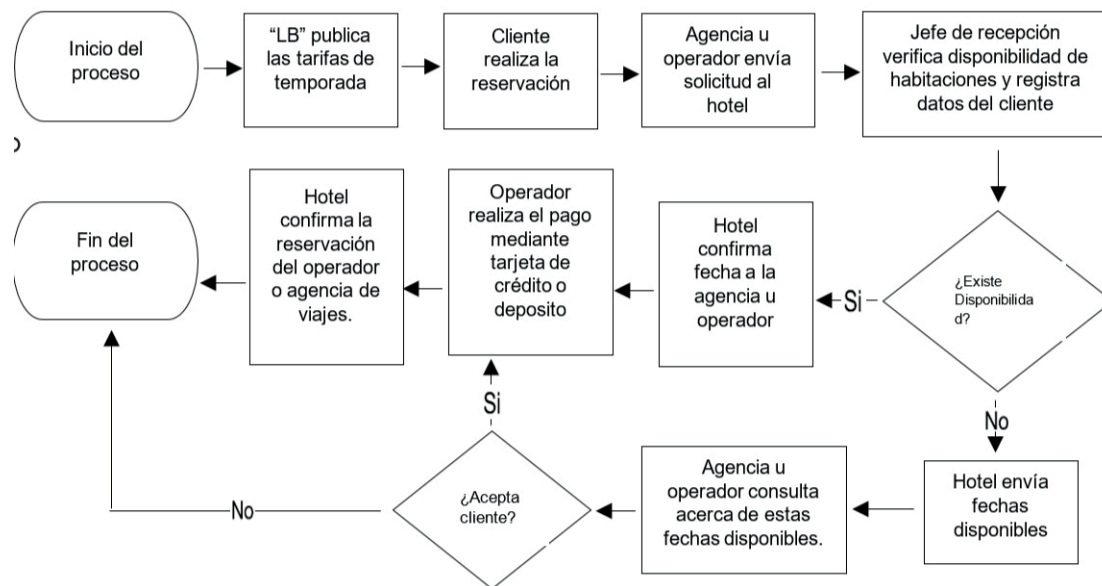
Se roponen flujogramas para los procesos de mayor importancia en las operaciones y funcionamiento del hotel:

Gráfico 45: Reserva (Cliente Directo)



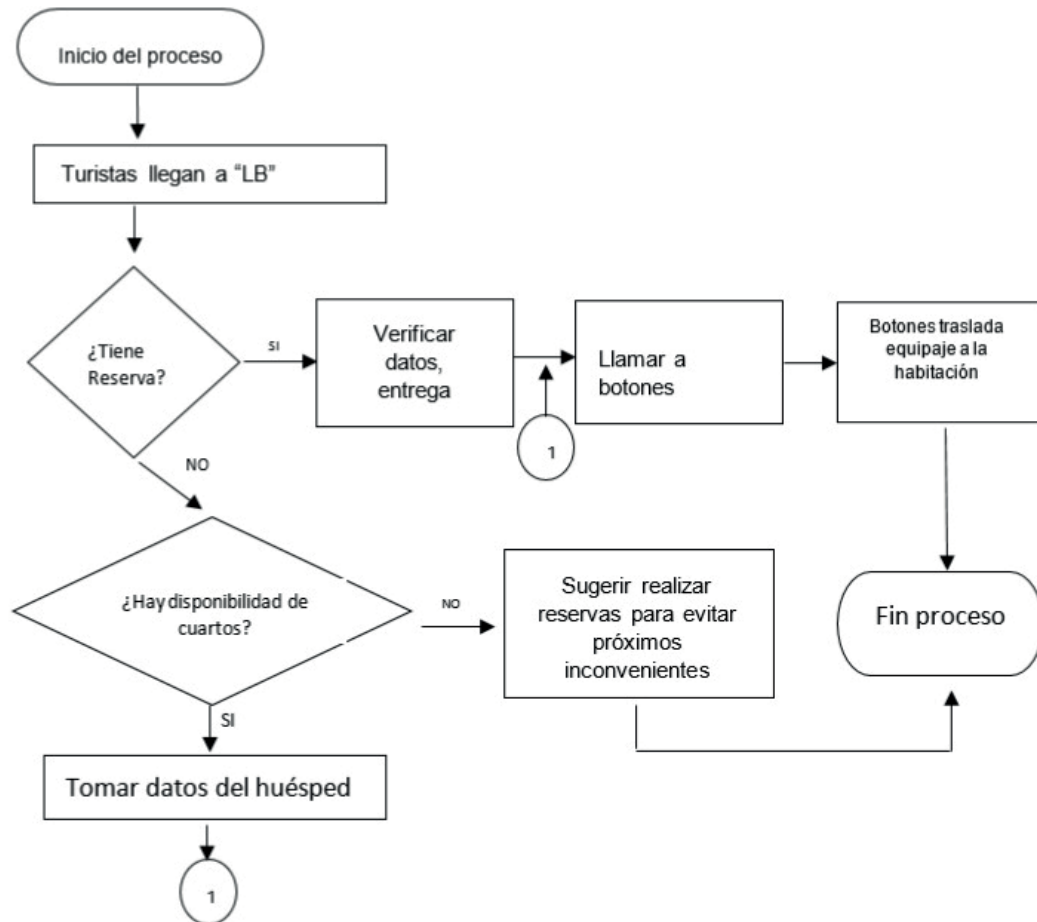
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 46: Reserva mediante agencias u operadores



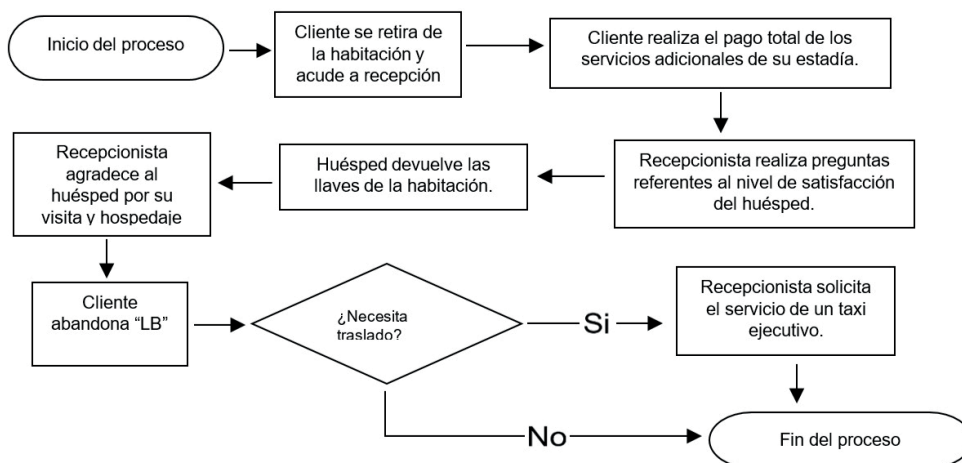
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 47: Check In



Elaborado por: Las Autoras

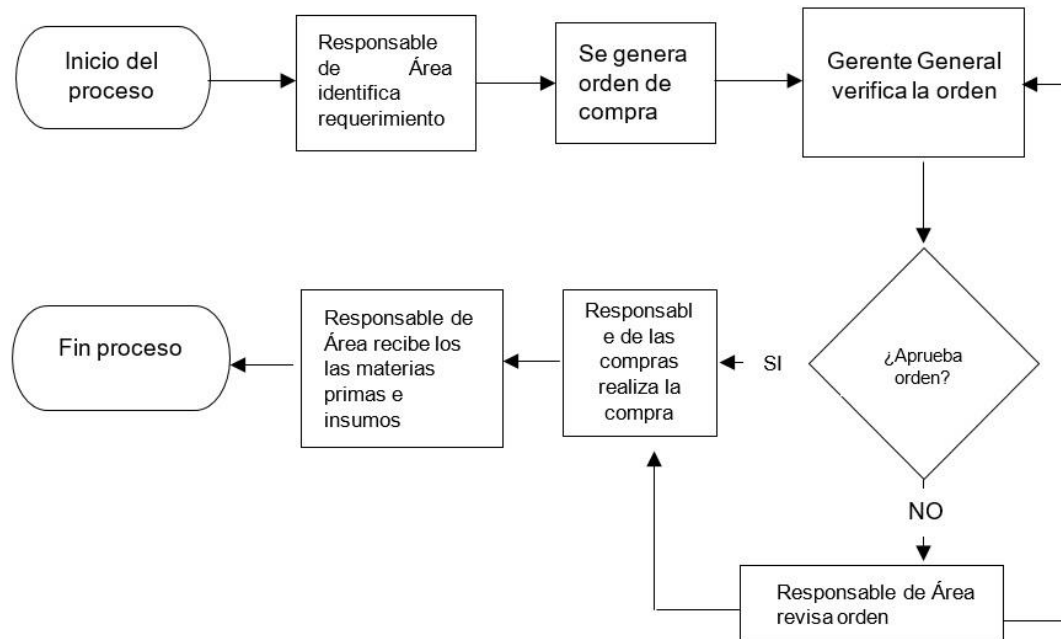
Gráfico 48: Check Out



Elaborado por: Las Autoras

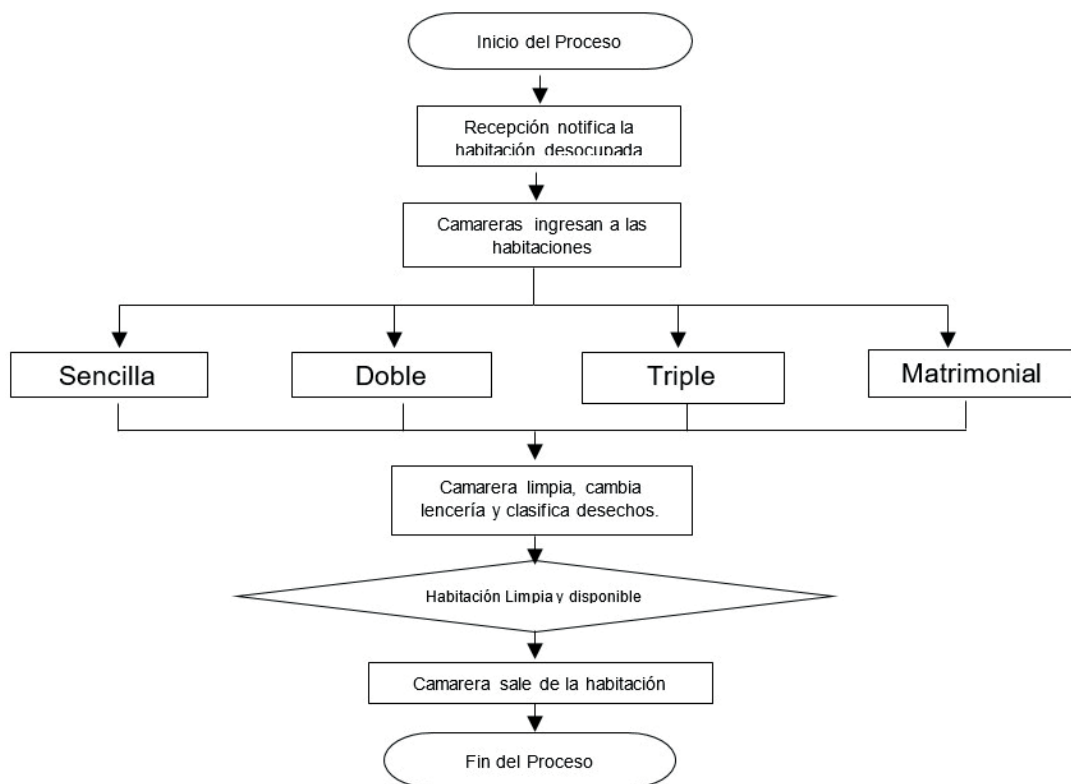


Gráfico 49: Suministro

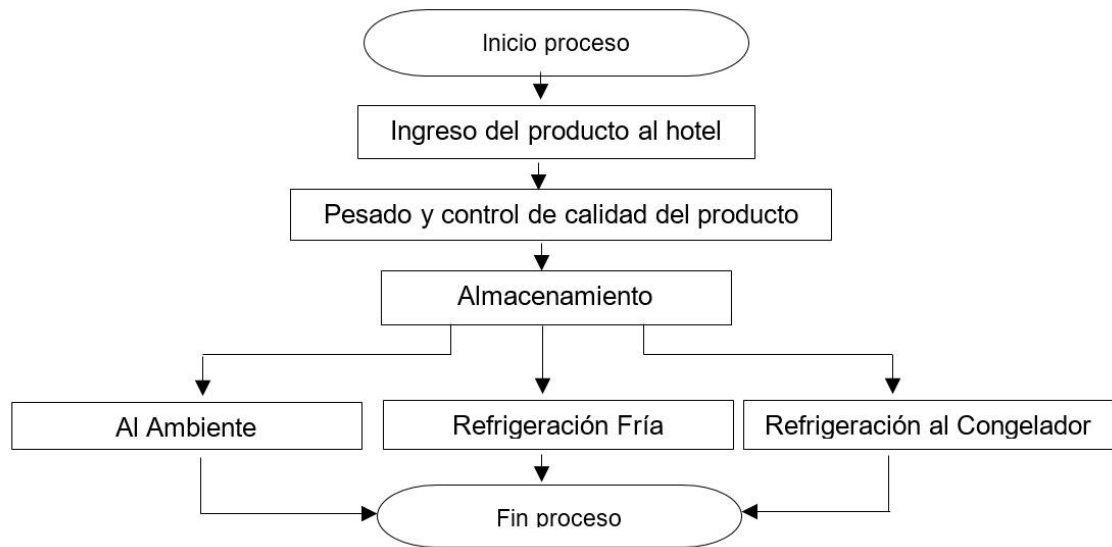


Elaborado por: Las Autoras

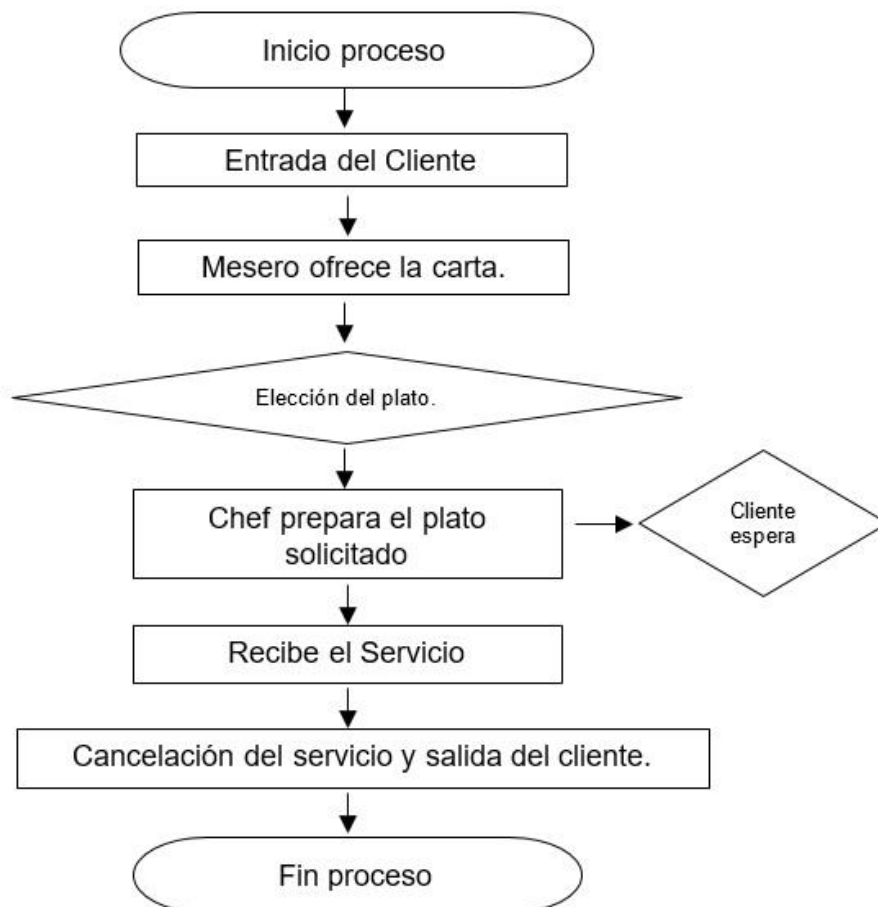
Gráfico 50: Limpieza



Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 51: Almacenamiento de Alimentos

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 52: Restaurante

Elaborado por: Las Autoras

3.2.4 Plan de Recursos Humanos

3.2.4.1 Organigrama Propuesto para “LB”

Para el buen funcionamiento de “LB” se propone el siguiente organigrama acorde a su operación y categorización de 4 estrellas.

Gráfico 53: Organigrama propuesto para “LB”

Organigrama Propuesto Hotel “Los Balcones”



Elaborado por: Las Autoras

3.2.4.2 Perfil de cargos propuesto

Tabla 27: Descripción de Cargos

CARGO:	Presidente
Supervisa a:	Gerente General
Numero:	1
Funciones y tareas:	<p>Mantener relaciones con empresas nacionales e internacionales para su debida negociación.</p> <p>Aprobar la política de tarifas de los servicios del hotel.</p> <p>Asignar directores y responsables de cada área.</p> <p>Evaluar la gestión del personal.</p> <p>Verificar el cumplimiento de objetivos operativos.</p> <p>Aprobar programas de capacitación del personal.</p>
Perfil y requisitos:	<p>Título profesional de Ingeniera Comercial o carreras afines.</p> <p>Experiencia mínima de dos años en sector hotelero.</p> <p>Idioma: nivel avanzado en ingles</p> <p>Capacidad de negociación y resolución de problemas, facilidad de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.</p>

**CARGO: Gerente General**

Supervisa a:	Ventas y Reservas, Contador, Gerente de Operaciones
Numero:	1
Funciones y tareas:	Plantear, aprobar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras del hotel. Establecer y alcanzar objetivos a mediano y largo plazo Revisar los estados financieros, contabilidad, tributación y administración. Encargado de las compras requeridas para el hotel. Destreza en la toma de decisiones. Evaluación anual de la rentabilidad.
Perfil y requisitos:	Título profesional de Ingeniera Comercial o carreras afines. Experiencia mínima de dos años en sector hotelero. Idioma: nivel avanzado en ingles Capacidad de negociación y resolución de problemas, facilidad de comunicación, liderazgo y trabajo en equipo.

CARGO: Contador

Depende de:	Gerente General
Numero:	1
Funciones y tareas:	Llevar datos contables actualizados del hotel. Proponer métodos y procedimientos para registros contables, tributarios y financieros. Verificación de estados financieros. Declaraciones SRI. Toma de decisiones en el aspecto contable.
Perfil y requisitos:	Título profesional en Contabilidad y Auditoría, Ingeniería Comercial. Experiencia mínima dos años en cargos similares. Ética profesional. Manejo de sistemas contables.

CARGO: Administrador

Depende de:	Gerente General
Supervisa a:	Dep. de Ventas y Reservas y Alimentos y Bebidas
Numero:	1
Funciones y tareas:	Coordinar y supervisar al personal (Recepcionistas, Auditor Nocturno y Chef). Elaborar informes diarios de ventas. Realizar informes de inventarios. Revisar las facturas de gastos del hotel.
Perfil y requisitos:	Título profesional: Ingeniero Comercial o Contador. Experiencia mínima de dos años. Idioma ingles medio. Capacidad de dirección y responsabilidad.



CARGO:	Ventas y Reservas
Depende de:	Administrador
Supervisa a:	Recepcionista y Auditor Nocturno
Numero:	1
Funciones y tareas:	<p>Responsable de brindar una atención cordial al huésped durante el inicio y final de la estadía, además gestionar las llegadas de turistas al hotel.</p> <p>Gestión de reservas y atención vía telefónica</p> <p>Responsable de atender y satisfacer los requerimientos del huésped.</p> <p>Chequear la facturación de las cuentas y formas de pago de los clientes, cierre de caja.</p> <p>Manejo y supervisión de las actividades del personal de recepción y auditor nocturno, dándoles a conocer las decisiones del gerente.</p> <p>Encargado de las compras y ventas del establecimiento.</p> <p>Supervisión del cobro de tarifas correctas.</p> <p>Apoyar a sus subordinados en la solución de problemas.</p> <p>Título Profesional Licenciado en hotelería, administración turística o carreras afines.</p>
Perfil y requisitos:	<p>Experiencia mínima dos años en el manejo del sector turístico hotelero.</p> <p>Actitud servicial y amable.</p> <p>Capacidad de planificar, organizar, direccionar y controlar su área.</p> <p>Idioma: nivel avanzado en ingles</p> <p>Capacidad de negociación y resolución de problemas.</p> <p>Trabajo en equipo.</p>
CARGO:	Recepcionista
Depende de:	Ventas y Reserva
Numero:	1
Funciones y tareas:	<p>Registro de entradas, salidas y cancelación de reservas por parte de los huéspedes al hotel.</p> <p>Informar acerca de los servicios disponibles a los clientes.</p> <p>Gestión efectiva de reservas con el objetivo de incrementar la tasa ocupacional.</p> <p>Brindar atención de calidad y calidez satisfaciendo los requerimientos del huésped</p> <p>Ofrecer información acerca de los atractivos turísticos que el huésped puede visitar.</p>
Perfil y requisitos:	<p>Bachiller</p> <p>Facilidad de comunicación.</p> <p>Organización, paciencia, responsabilidad, facilidad para trabajar bajo presión.</p> <p>Conocimientos básicos de ventas y área comercial.</p> <p>Experiencia mínima de un año - Idioma ingles medio.</p>

**CARGO: Auditor Nocturno**

Depende de:	Ventas y Reservas
Numero:	1
Funciones y tareas:	Atender la recepción y requerimientos de los huéspedes durante la noche. Realizar Check-in y Check-out en su turno. Cuadrar todos los cargos con tarjeta de crédito. Verificar el cobro de servicios de acuerdo a los precios y tarifas establecidas por el hotel.
Perfil y requisitos:	Título Profesional Licenciado en hotelería, administración turística o carreras afines. Idioma ingles básico.

CARGO: Gerente de Operaciones

Depende de:	Gerente General
Supervisa a:	Mantenimiento y Camareras
Numero:	1
Funciones y tareas:	Coordinar y supervisar al personal (Camareras y labores múltiples). Responsable del inventario de amenities. Encargado de las áreas comunes. Control y aprobación de la limpieza de habitaciones.
Perfil y requisitos:	Título profesional Licenciado en hotelería, administración turística. Experiencia mínima de dos años. Idioma ingles medio. Capacidad de dirección y responsabilidad. Buena presencia, amabilidad y capacidad de dirección. Idioma ingles avanzado, francés básico.

CARGO: Camarera

Depende de:	Gerente de Operaciones
Numero:	2
Funciones y tareas:	Limpieza y organización de habitaciones y demás áreas del establecimiento. Distribución de amenities en las habitaciones. En caso de objetos olvidados, entregar a la recepción. Usar la ropa de trabajo adecuada y prendas de protección. Limpiar y mantener los elementos decorativos. Manejo de lencería (ropa) usada, se prepara, se cuenta y se registra para el envío a la lavandería.
Perfil y requisitos:	Primaria terminada. Experiencia mínima de seis meses. Preocupación por el orden y la calidad. Trabajo en equipo y cooperación. Puntualidad, buena presentación. Técnicas de limpieza, ordenamiento y aseo.

Elaborado por: Las Autoras

Para las capacitaciones del personal se sugiere realizarlas de forma virtual, pues el ministerio de turismo impulsa estas actividades para este sector. En su página web siempre están disponibles programas con los módulos a dictar.

3.2.5 Plan de Marketing

El plan de marketing que este modelo plantea se enfocará a mediano y largo plazo de acuerdo con el presupuesto del hotel. Para su ejecución se centrará en el marketing mix.

“El marketing mix es un conjunto de elementos sobre los cuales es necesario tomar decisiones para definir las estrategias específicas relativas a las decisiones siguientes:

- Decisiones de producto
- Decisiones de precio
- Decisiones de plaza
- Decisiones de promoción”⁸

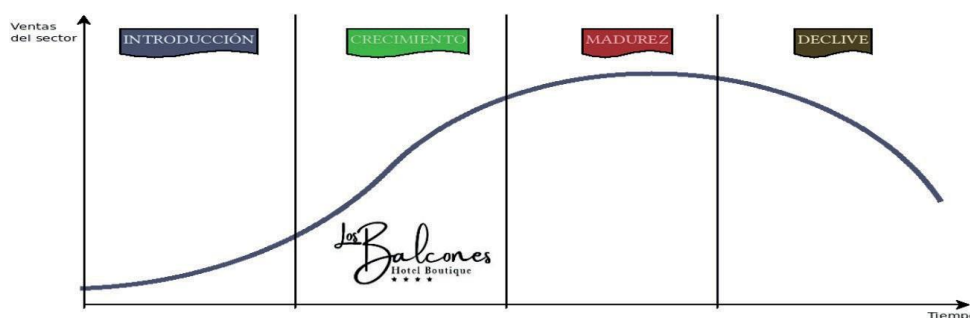
3.2.5.1 Producto

Los principales servicios que ofrece “LB” son: alojamiento y restaurante.

El servicio de restaurante engloba: bar, desayunos, comida nacional e italiana y cenas en ocasiones especiales.

- **Ciclo de Vida del Producto**

Gráfico 54: Ciclo de Vida del Producto



Elaborado por: Las Autoras

⁸ (Ojeda García & Mármol Siclair, 2012, pág. 50)

Los servicios ofrecidos por “LB” se encuentran en la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto, por el tiempo en que se encuentra en el mercado (5 años), su nivel de ventas incrementa moderadamente, los costos se mantienen altos, rentabilidad alta, incremento en el número de clientes, sobrepoblación de hoteles en la ciudad, los precios se mantienen o disminuyen. Se sugiere que se realice una modificación de la publicidad para generar consciencia de marca y agregar servicios complementarios.

- **Marca**

En la marca se sugiere lo siguiente: logotipo y slogan.

“LB” seguirá la estrategia de marca única en la que se asigna la misma marca a todos los productos y servicios del hotel; proporcionando ahorro en promoción y publicidad.

El hotel posee logotipo; el mismo que se propone renovar y crear un slogan que lo identifique.

Nombre: Los Balcones

Logotipo: se propone el siguiente logotipo para los productos y servicios del hotel.

Imagen 1: Logotipo



Elaborado por: Las Autoras

Para el diseño de la marca se proponen los colores azul y blanco; se sugiere lo siguiente: bordados para los uniformes; bolsas para la venta de artesanías; vasos para café, etiquetas, tarjetas de presentación y libretas de color azul con el logo en ellos impreso.

Gráfico 55: Artículos propuestos

ARTICULO	IMAGEN
Bordados para Uniformes	
Bolsas	
Vasos para café	
Etiquetas	
Libretas, tarjetas de presentación, memory flash, tazas.	

Elaborado por: Las Autoras

Slogan:

Como slogan sugerimos potenciar los cinco sentidos para posicionarse en la mente de los consumidores: respira – siente – disfruta – observa – escucha; vendiendo no solo habitaciones sino una experiencia de su estancia en el hotel.

Imagen 2: Slogan “LB”

Elaborado por: Las Autoras

3.2.5.2 Precio

Los precios de las habitaciones de “LB” son fijados de acuerdo con la demanda, competencia y costos que genera el servicio. El hotel maneja tres tarifas: rack (se puede vender una habitación a un precio alto cuando existen pocas habitaciones y alta demanda), negociada (precio más bajo negociado con las agencias de viajes) y last minute (precio fijado para habitaciones cuya reserva ha sido cancelada o se están quedando sin vender).

El cálculo de los costos de las actividades del hotel se encuentra detallado en los anexos: ANEXO 3: Costo por Habitaciones; ANEXO 5: Costos por Restaurante; ANEXO 6: Costos por Bar; ANEXO 7: Costos por Ventas de Boutique.

Estrategia de precios sugeridos

- Estrategia de ajuste demanda – capacidad

Período o temporada. – en temporadas altas (feriados, vacaciones) se debe aplicará la tarifa rack; en temporadas bajas o con menos demanda de turistas, promocionar paquetes.

De acuerdo con el trabajo de campo realizado, el 43,88% de los turistas encuestados respondieron que viajan con su familia; seguido de personas que viajan solas con el 20,41% y el 18,37% que viajan en pareja; por lo cual se establecerán paquetes dirigidos a este segmento (familias, turistas solos y

parejas). Para los paquetes que ofrecerá el hotel “LB” también se considerara los siguientes puntos analizados anteriormente; información acerca de lugares naturales de la ciudad factor atractivo para el 35% de los extranjeros, el 30% de turistas nacionales visitan la ciudad por sus atractivos. Los paquetes deberán promocionarse en internet principalmente en OTAS ya que el 27% de turistas extranjeros que visitan la ciudad acuden a estos sitios. Los paquetes de alojamiento serán de 3 y 2 días según los resultados del levantamiento de encuestas (21,43% y 18,37%) respectivamente. Paquetes enfocados para recreación y vacaciones (72%) motivo principal de viaje para el target que se enfoca el hotel con precios accesibles y similares a los gastos diarios en alojamiento y hospedaje de extranjeros (\$128,30) y nacionales (\$78,44). Según datos del estudio de demanda y oferta turística realizado por el grupo de economía regional de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas; los turistas nacionales y extranjeros retornarían a la ciudad; de igual forma la recomendarían Cuenca como destino turístico.

Precios de Paquetes

Tabla 28: Precios de Paquetes Propuestos

Paquete	Precio
Plan familiar (4 personas)	\$220,00 más impuestos
Todos juntos (4 personas)	\$290,00 más impuestos
Noche de fantasía	\$140,00 más impuestos
Fin de semana relax	\$130,00 más impuestos
Relax	\$50,00 más impuestos
Soltero es mejor	\$90,00 más impuestos

Elaborado por: Las Autoras

Detalle de paquetes

Paquetes para familias

- ✓ **Plan Familiar:** disfrute junto a su familia de unas merecidas y placenteras vacaciones. Precio desde \$220,00 más impuestos para 4 personas.

Una noche - dos días. Incluye:

- Hospedaje en habitación doble



- Desayuno buffet
- Traslado aeropuerto
- Parking
- Habitaciones no fumadores
- Servicio de habitaciones
- Conexión WIFI gratuita
- Información turística
- Cóctel de bienvenida (con o sin alcohol)
- Chocolates (Pacari) de bienvenida

- ✓ **Todos juntos:** disfrute junto a su familia de unas merecidas y placenteras vacaciones. Precio desde \$290,00 más impuestos para 4 personas.

Dos noches tres días. Incluye:

- Hospedaje en habitación triple
- Desayuno buffet
- Traslado aeropuerto
- Parking
- Habitaciones no fumadores
- Servicio de habitaciones
- Conexión WIFI gratuita
- Información turística
- Cóctel de bienvenida (con o sin alcohol)
- Chocolates de bienvenida

Paquetes para parejas

- ✓ **Noche de fantasía:** para relajarse y terminar con el estrés. Precio desde \$140,00 más impuestos.

Una noche dos días. Incluye

- Hospedaje en Suite Matrimonial
- Cóctel y chocolates de bienvenida
- Desayuno en la habitación
- Copa de fresas con chocolate.
- Cena romántica en la terraza del hotel.
- Traslado aeropuerto
- Parking
- Servicio de habitaciones
- Conexión WIFI gratuita

Adicional (Botella de Champagne \$14 más IVA)

- ✓ **Fin de semana relax:** para relajarse y terminar con el estrés. Precio desde \$130,00 más impuestos.



Dos noches tres días. Incluye

- Hospedaje en habitación matrimonial
- Cóctel y chocolates de bienvenida
- Desayuno buffet
- Traslado aeropuerto
- Masajes
- Parking
- Habitaciones no fumadores
- Servicio de habitaciones
- Servicio Wellness (masajes placenteros y relajantes para dos)
- Conexión WIFI gratuita
- Información turística

Paquetes personas solas

- ✓ **Relax:** descanse y disfrute de una placentera estadía. Precio desde \$50,00 más impuestos.

Una noche dos días. Incluye

- Hospedaje en habitación Sencilla
- Cóctel de bienvenida
- Chocolates de bienvenida
- Desayuno buffet
- Cena en el restaurante SOLE MIO
- Traslado aeropuerto
- Parking
- Habitaciones no fumadores
- Servicio de habitaciones
- Conexión WIFI gratuita
- Información turística

- ✓ **Soltero es mejor:** descanse y disfrute de una placentera estadía. Precio desde \$90,00 más impuestos.

Dos noches tres días. Incluye

- Hospedaje en habitación sencilla
- Cóctel de bienvenida
- Chocolates de bienvenida
- Desayuno buffet
- Servicio Wellness (masajes placenteros y relajantes)
- Traslado aeropuerto
- Parking
- Habitaciones no fumadores
- Servicio de habitaciones
- Conexión WIFI gratuita
- Información turística



- Agua embotellada

Momento de compra. – se ofrecerán descuentos en los precios, a los clientes y agencias de viajes que realicen su reserva por lo menos con un mes de anterioridad.

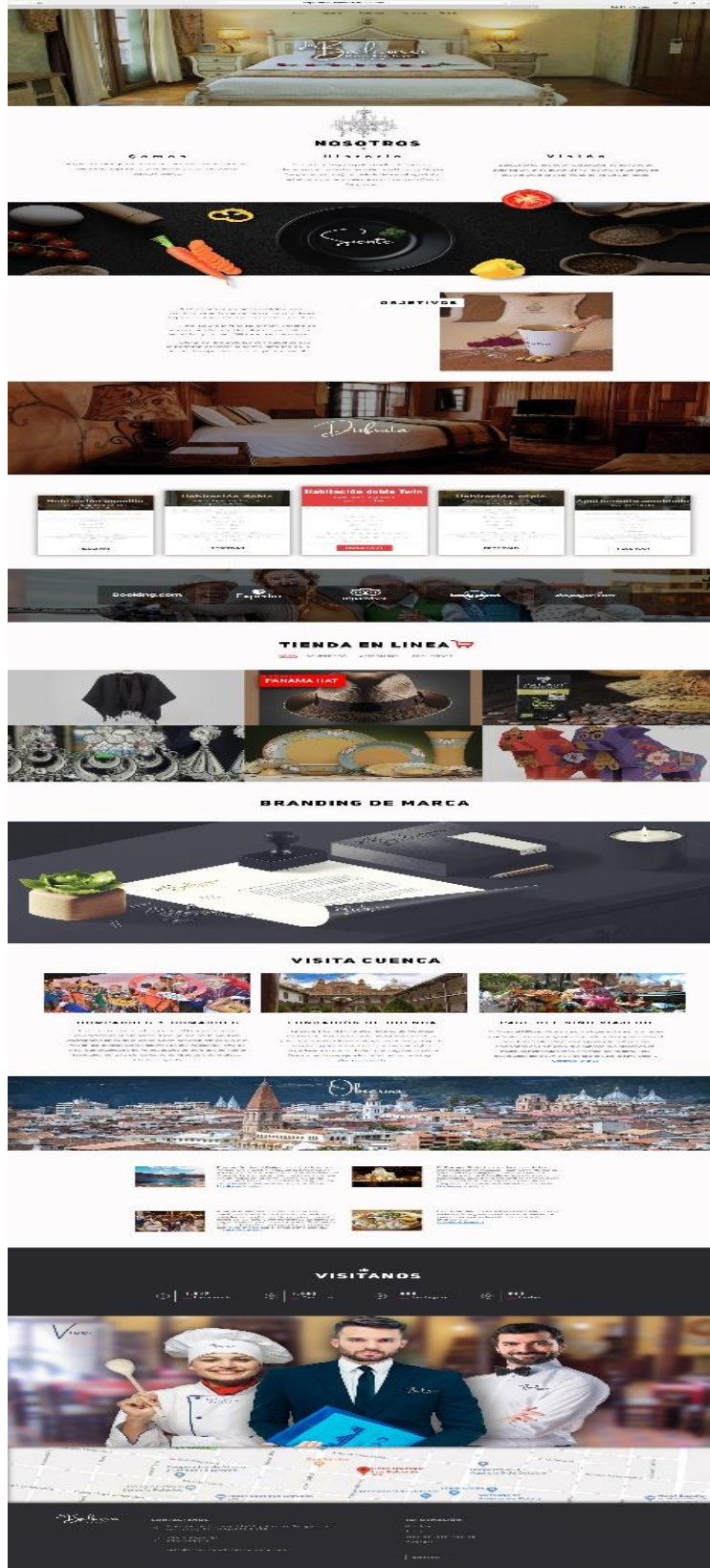
3.2.5.3 Plaza

Se recomienda que “LB” emplee los canales de distribución de la siguiente manera:

- **Actuales o modernos:**

Internet. – “LB” maneja redes sociales como Facebook, twitter e Instagram. Una de las propuestas del plan de marketing es la innovación de la página del hotel; la que tendrá cultura organizacional, calidad humana, promoción de habitaciones, venta en línea de las artesanías, branding de la marca, lugares turísticos para visitar, fiestas importantes de la ciudad, redes sociales que manejan, promoción en OTAS; en la que se potenciara los cinco sentidos para posicionarse en la mente de los consumidores. Con esta innovación y actualización de la página web, se pretende incrementar el número de reservas a través de este medio, ya que quienes la visitan se sentirán atraídos por la información encontrada.

Imagen 3: Propuesta de Página Web "LB"



Elaborado por: Las Autoras



Estrategia de cobertura del mercado. - La empresa decide los canales para llegar a sus clientes. Se sugiere que “LB” utilice una estrategia de cobertura de mercado intensiva para incrementar sus ventas, utilizando un gran número de intermediarios o puntos de venta (Tour Operadores y Agencias de viaje).

- Cuenca- Tours
- GalaEcuatours S.A
- Pamtours
- Vive Ecuador
- CityTours; entre otras.

En el análisis de plaza o distribución para “LB” se recomienda también utilizar la estrategia de relación y negociación con el distribuidor.

Estrategia de relación y negociación con el distribuidor. - Se considera conveniente utilizar la estrategia de Pull o atracción, que se basa en la notoriedad de la marca esto se lo puede realizar mediante regalos para el cliente (regalo de una noche de estadía en el hotel al cliente con mayor número de visitas durante el lapso de dos años), el objetivo de esto es alcanzar la fidelización de los clientes.

3.2.5.4 Promoción

Existen diferentes instrumentos para llevar a cabo una promoción o comunicación adecuada de los productos o servicios ofertados en una empresa.

En este caso se propone al hotel “Los Balcones” lo siguiente:

Publicidad. – el principal medio publicitario que se debe utilizar es el internet.

Internet. – mediante la implementación del: search engine optimization (Optimización de motores de búsqueda) (SEO), esta herramienta será utilizada para mejorar la posición de la empresa en los buscadores de forma gratuita.

También se sugiere utilizar el email marketing, a través de esto el hotel dará a conocer a sus clientes (contactos) cierta información periódica de ofertas y promociones.



Redes sociales. – existe una conexión a nivel mundial entre personas con diferentes tipos de relación como amistad, parentesco, intereses comunes, laborales, profesionales que comparten información entre sí. El hotel usa: Facebook, Twitter e Instagram.

En estas redes se pretende realizar publicidad viral con un video publicitario en el que se plasmará experiencias, calidad y lo rústico de “LB”; revelando las instalaciones y servicios disponibles en el hotel, los lugares que se pueden visitar dentro de la ciudad; además este video también será cargado en la página Youtube.com; para que lo puedan visitar miles de usuarios.

Folletos Informativos. – se le asignará a cada huésped un folleto con la finalidad de promocionar el hotel; y que sirva como guía de los atractivos turísticos y lugares que puede visitar el huésped.

Promoción de Ventas. – para el público objetivo (consumidores) se otorgarán descuentos y ofertas por tiempo limitado, incentivos para la fidelización de los clientes. Distribuidores/Intermediarios: entrega de comisiones extras por un mayor volumen de ventas. Fuerza de ventas: se entregará distinciones por alcanzar el objetivo de ventas.

Merchandising. – Para esto se realizarán proyecciones audiovisuales (fotos, video publicitario, promociones, etc) en el mismo establecimiento. “LB” cuenta con un elemento en el exterior del establecimiento (rótulo), el cual permite identificar al hotel a través de su nombre y logotipo.

Tabla 29: Presupuesto de Marketing

ESTRATEGIA	JUSTIFICACION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	TIEMPO
Estrategia de marca única	Diseño de la marca: elaboración de logotipo, creación de slogan, diseño de página web y elaboración de un video publicitario.	1	\$3.318	\$3.318	3 Años
Estrategia de negociación con el distribuidor	Pull o atracción: regalos al cliente (sorteo de una noche gratis) 1 vez por mes.	12	\$75,11	\$901,32	1 Año
Publicidad	Promoción del hotel y guía de atractivos turísticos.	90	\$0,80	\$72	6 Meses
	Público Objetivo. - Descuentos y ofertas por tiempo limitado (tarifa promedio de \$75,11*5% de dscto *840 paquetes).	840	\$3,75	\$3.154,62	1 Año
Promoción de ventas	Distribuidores. – comisión por volumen de ventas. (Venta superior a 5 habitaciones; comisión del 2% por hab.) (75,11*2%)*# hab. (2 veces al mes)	120	\$1,50	\$180,00	1 Año
	Fuerza de Ventas. - distinción por alcanzar el objetivo de ventas.	1	\$10	\$10	1 Año
Merchandising	Propiciar la compra mediante proyecciones audiovisuales. (0,205kwh*8h*30d*12m)	590,40 Kwh	\$0,04	\$23,62	1 Año
	TOTAL PRESUPUESTO MARKETING			\$7.659,56	

Elaborado por: Las Autoras

3.2.6 Plan Operativo Anual

Finalmente se elabora el Plan Operativo Anual (POA) para el modelo de negocio planteado.



Tabla 30: POA (Plan Operativo Anual)

Esquema	Objetivos Operativos	Indicador	Metas	Actividades	Presupuesto	Financiamiento	Tiempo		Responsable
							Inicio	Final	
Modelo de Negocio para el Hotel Boutique "Los Balcones" periodo 2018-2020	Plan Estratégico de Acción	$CP = \frac{\sum(CA \text{ al hotel})}{\# \text{ total de CA}}$	Incrementar la calificación de 9,07 a 9,5 (priceline.com y demás páginas de reserva online)	*Atención personalizada a los huéspedes. *Satisfacer los requerimientos de los clientes. *Mantener limpias las instalaciones del hotel. *Entrega a tiempo del servicio.		-----	Julio-2018	Julio – 2020	Gerente General
		$\text{Crecimiento de Ventas} = \frac{\text{Ventas Año}^n}{\text{Ventas Año}^{n-1}} * 100$	Incremento de las ventas en un 1%	*Publicidad y promoción.		-----	Julio - 2018	Julio – 2020	Gerente General
		$\%OCC = \frac{\text{Habitaciones} - \text{noche ocupadas}}{\text{Habitaciones} - \text{noche disponibles}} * 100$	Incrementar la tasa de ocupación promedio anual al 65%	* Actualización de la página web con sistema de reservas online integrado. *Conceder descuentos (5% de la tarifa) a una audiencia limitada (Facebook: promoción o descuento a través de un código promocional)	-----	-----	Julio - 2018	Julio – 2019	Gerente de Ventas y Reservas



Esquema	Objetivos Operativos	Indicador	Metas	Actividades	Presupuesto	Financiamiento	Tiempo		Responsable
							Inicio	Final	
Modelo de Negocio para el Hotel Boutique "Los Balcones" periodo 2018-2020	Plan Estratégico de Acción			*Promocionar los servicios que incluye la reserva (wi-fi, parking gratis, desayunos incluidos) y servicios adicionales (masajes, mini bar, lavandería) *Mantener una base de datos para informar acerca de los próximos eventos, feriados y promociones.					
		$\% \text{ Alianzas estratégicas} = \frac{\# \text{ de alianzas estratégicas}}{\text{Total de proveedores}}$	Incrementar a un 28% las alianzas estratégicas.	Generar acuerdos que beneficien tanto a los proveedores como el hotel.	-----	-----	Julio - 2018	Julio - 2019	Gerente General
		$\text{Rendimiento de paquet.} = \frac{\text{Vtas de paquetes}}{\text{Vtas}} * 100$	Incrementar el rendimiento de paquetes del 20% al 25%.	*Ofrecer distintos tipos de paquetes (Fin de semana con cena romántica, escapada relax) *Aprovechar las fiestas y eventos relevantes.	-----	-----	Julio - 2018	Julio - 2019	Gerente de Ventas y Reservas
		$\% \text{ personal capacitado} = \frac{\# \text{ empleados capacitados}}{\text{Total empleados}} * 100$	100% de empleados capacitados.	Realizar dos cronogramas de capacitación virtuales de acuerdo a sus necesidades (SECAP, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Salud, Ministerio de Turismo)	\$500,00	-----	Julio - 2018	Julio - 2019	Gerente General



Esquema	Objetivos Operativos	Indicador	Metas	Actividades	Presupuesto	Financiamiento	Tiempo		Responsable
							Inicio	Final	
Modelo de Negocio para el Hotel Boutique "Los Balcones" periodo 2018-2020	Plan Estratégico de Acción	$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Cte}}{\text{Pasivo Cte}}$	Alcanzar una liquidez mayor a 1.	*Eliminar activos inútiles reemplazándolos por activos productivos. *Mejorar la tecnología. *Mejorar la rotación de cartera. *Disminuir la rotación de cuentas por pagar. *Mejorar la rotación de inventarios. *Elaboración de un Plan Financiero.	-----	-----	Julio - 2018	Julio - 2020	Gerente General Contador
		$\text{RGO} - I = \frac{\text{Costos de operación}}{\text{Vtas}}$ <p>Dónde: RGO-I= Relación gastos de operación - ingresos</p>	Disminuir a un 63% respecto a los ingresos.	*Ahorro de agua y energía (sensores de luz y focos led). *Gestión de lencería (tarjetas ecológicas en las habitaciones para reducir el número de cambio de sábanas y toallas) *Gestión de stock (adquirir lo necesario para operar).	-----	-----	Julio - 2018	Julio - 2019	Gerente General



Esquema	Objetivos Operativos	Indicador	Metas	Actividades	Presupuesto	Financiamiento	Tiempo		Responsabl
							Inicio	Final	
Modelo de Negocio para el Hotel Boutique "Los Balcones" periodo 2018-2020	Plan de Marketing	Estrategia de marca única.	100%	Diseño de la marca: elaboración de logotipo y creación de slogan.	\$3.318,00	Propio	Sep. -2017	Marzo – 2018	Gerente General
		Estrategia de relación y negociación con el distribuidor	12 noches al año	Pull o atracción: regalos al cliente. (Sorteo de una noche gratis) 1 vez por mes.	\$901,32	Propio	Julio -2018	Julio – 2020	Gerente de Vtas
		Folletos Informativos		Promoción del hotel y guía de atractivos turísticos.	\$72,00	Propio	Julio – 2018	Septiembre – 2018	Gerente de Vtas
		Promoción de Ventas		Público Objetivo. - Descuentos y ofertas por tiempo limitado (tarifa promedio de \$75,11*5% de dscto*851 paquetes).	\$3.154,62	Propio	Julio – 2018	Julio – 2019	Gerente de Ventas y Reservas
				Distribuidores. – comisión por volumen de ventas. (Venta superior a 5 habitaciones; comisión del 2% por hab.) (75,11*2%)*# hab. (2 veces al mes)	\$180,00	Propio	Julio – 2018	Julio – 2019	Gerente de Ventas y Reservas
				Fuerza de Ventas. - distinción por alcanzar el objetivo de ventas.	\$10,00	Propio	Julio – 2018	Julio – 2019	Gerente de Ventas y Reservas
		Merchandising		Propiciar la compra mediante proyecciones audiovisuales. (0,205kwh*8h*30d*12m)	\$23,62	Propio	Julio – 2018	Julio – 2019	Gerente de Ventas y Reservas
		TOTAL				\$8.159,56			

Elaborado por: Las Autoras

Karen Viviana Gutiérrez Gutiérrez
Diana Elisa Lasso Serpa

CAPÍTULO 4: RESULTADOS ESPERADOS

4.1 Análisis y diagnóstico del modelo de negocios en el hotel.

Análisis y diagnóstico mediante la información recopilada en las encuestas aplicadas a los turistas para comprobar las hipótesis planteadas.

Siendo necesario plantear y ejecutar el modelo para posteriormente evaluar las estrategias y actividades propuestas en el Plan Operativo Anual (POA), a través del cálculo de ratios, antes (periodo 2017) y después de la aplicación del Modelo (periodo 2020).

4.1.1 Hipótesis específicas:

H1.- La gerencia de “LB”; no tiene bien definidas las estrategias de venta.

Tabla 31: Hipótesis 1

Objetivos de Impacto	Metas de Impacto Hotel
Incrementar las ventas anuales	1%
Incrementar las alianzas estratégicas (anual)	28%

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 32: Crecimiento Ventas “LB”

	2015	2016	2017
Ingreso de “LB”	\$275.460,00	\$235.488,00	\$234.696,00

Elaborado por: Las Autoras

$$\text{Crecimiento de Ventas}_{2016} = \frac{\$235.488,00 - \$275.460,00}{\$275.460,00} * 100$$

$$\text{Crecimiento de Ventas}_{2016} = -14,51\%$$

$$\text{Crecimiento de Ventas}_{2017} = \frac{\$234.696,00 - \$235.488,00}{\$235.488,00} * 100$$

$$\text{Crecimiento de Ventas}_{2017} = -0,34\%$$

En el análisis de ventas en los periodos 2016 y 2017; se puede observar un decrecimiento del -0,34% en el nivel de ventas, se prevé un incremento del 1% anual en el objetivo planteado, esto mediante lo propuesto en el plan de marketing.



- **Incremento de alianzas estratégicas.**

$$\% \text{ Alianzas estratégicas} = \frac{9}{40} * 100$$

$$\% \text{ Alianzas estratégicas} = 22,5 = 23\%$$

Actualmente, “LB” posee 9 alianzas estratégicas con empresas como: Pacari, Amenigraf, Scoffe, Floralpe, Licores del Austro, Banco del Pacífico, Eljuri, Dos hemisferios, Arkrem; representando el 23% del total de proveedores (40). Se espera alcanzar el 28% del total es decir un mínimo de 11 alianzas estratégicas.

H2.- El establecimiento no posee todos los servicios requeridos por el huésped.

Tabla 33: Hipótesis 2

Objetivos de Impacto	Metas de Impacto Hotel
Disponibilidad de parqueadero (24 horas)	100%
Servicio de lavandería propio	100%

Elaborado por: Las Autoras

El hotel posee un convenio con un parqueadero ubicado junto a sus instalaciones; las personas que acuden al hotel pueden dejar sus vehículos en este solo en horario nocturno. La gerencia de “LB” debe generar un acuerdo para la disponibilidad de estacionamiento las 24 horas.

Anteriormente se propuso la compra de una lavadora para solventar el problema detectado en la aplicación de que para los huéspedes es ideal que un hotel cuente con servicio de lavandería. Esto con el objetivo de minimizar recursos, mano de obra y tiempo.

H3.- La tasa de ocupación mensual del hotel no es tan adecuada para cubrir los gastos operacionales.

Tabla 34: Hipótesis 3

Objetivos de Impacto	Metas de Impacto Hotel
Incrementar la tasa de ocupación promedio a través de la implementación de la marca única.	65%
Mantener Gastos de Operación	65%

Elaborado por: Las Autoras

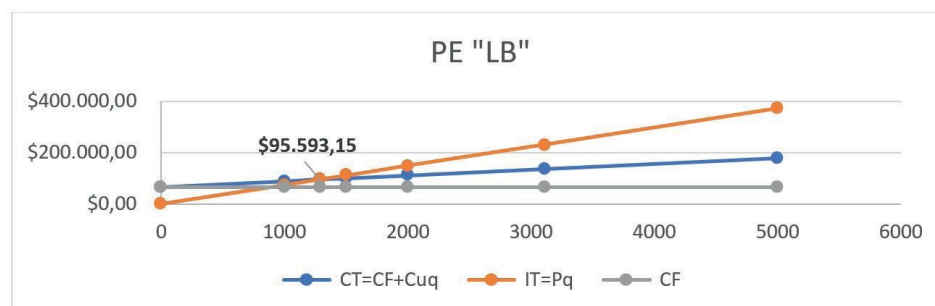
- Tasa de ocupación **Calculo del PE (LB)**

Datos:

Tabla 35: Datos PE "LB"

CF	\$ 66.878,41		
CV	\$ 58.678,71	Cvu	\$ 22,34
CT	\$ 125.557,11		
PP	\$ 74,36		
VTAS	\$ 195.345,00		
Q	2627		

Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 56: PE "LB"


Elaborado por: Las Autoras

$$PE_{\$} = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{VTAS}}$$

$$PE_{\$} = \frac{\$66.878,41}{1 - \frac{\$58.678,71}{\$195.345,00}}$$

$$PE_{\$} = \$95.593,15$$

$$PE_Q = \frac{CF}{Precio\ Unitario - CVu}$$

$$PE_Q = \frac{\$66.878,41}{\$74,36 - \$22,34}$$

$$PE_u = 1.286$$



La tasa de ocupación de “LB” es del 60%, en su punto de equilibrio (\$95.593,15) la tasa de ocupación corresponde al 49%, si esta tasa resultara inferior el hotel estaría trabajando a pérdida.

- **Relación Gastos de Operación Ingresos “LB”**

$$MGO = \frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Ingresos}} * 100$$

$$MGO = \frac{\$148.802,81}{\$234.696,00} * 100$$

$$MGO = 64,31\%$$
$$\%OCC = \frac{\text{Habitaciones – noche ocupadas}}{\text{Habitaciones – noche disponibles}} * 100$$

$$\%OCC = \frac{9}{15} * 100$$

$$\%OCC = 60\%$$

H4.- El nicho de mercado es limitado para este hotel debido a que se encuentra establecido en una casa patrimonial.

Tabla 36: Hipótesis 4

Objetivos de Impacto	Metas de Impacto Hotel
Estrategia de cobertura de mercado	50%
Promoción de ventas	25%
Merchandising	100%

Elaborado por: Las Autoras

- **Estrategia de cobertura de mercado**

$$\text{Cobertura de mercado} = \frac{\text{Segmentos captados por el hotel}}{\text{Número de segmentos}}$$

$$\text{Cobertura de mercado} = \frac{2}{6}$$

$$\text{Cobertura de mercado} = 33,33\%$$



- **Promoción de Ventas**

$$\text{Rendimiento de paquetes} = \frac{\text{Venta de paquetes}}{\text{Ventas}} * 100$$

$$\text{Rendimiento de paquetes} = \frac{(\$75,11 - (\$75,11 * 0,05)) * 658}{\$234.696,00} * 100$$

$$\text{Rendimiento de paquetes} = 20\% \text{ Rendimiento total de las ventas por paquetes}$$

$$\text{Rendimiento de paquetes} = \frac{(\$75,11 - (\$75,11 * 0,05)) * 831}{\$237.042,96} * 100$$

$$\text{Rendimiento de paquetes} = 25\% \text{ (Rendimiento total proyectado por la venta de paquetes)}$$

Se ofertarán 831 paquetes al año, con un descuento del 5% de la tarifa promedio (\$75,11), generando un rendimiento del 25% sobre el nivel de ventas.

- **Merchandising**

$$\text{Proyecciones Audiovisuales} = \frac{\# \text{ de proyecciones propuestas}}{\# \text{ de proyecciones (8 horas)}} * 100$$

$$\text{Proyecciones Audiovisuales} = \frac{240}{240} * 100$$

$$\text{Proyecciones Audiovisuales} = 100\%$$

El video publicitario tendrá una duración promedio de 2 minutos equivalentes a 30 proyecciones por hora. Dando un total de 240 proyecciones audiovisuales en un lapso de 8 horas (jornada laboral).

4.1.2 Plan de monitoreo y evaluación

El plan de monitoreo se podrá ejecutar, a partir de la puesta en marcha del modelo de negocios.

Este proceso estará a cargo de los directivos de “LB”, entre ellos: Presidente (Ing. Luis Ordoñez), Gerente General (Ing. Henry Ordoñez) y Gerente de Ventas y Reservas (Lcdo. Paolo Echeverría); quienes evaluarán la efectividad del modelo a través de los indicadores propuestos.

En este punto se presentan las proyecciones financieras y las ratios planteados, la evaluación a posteriori dará a conocer resultados reales.



4.1.3 Proyecciones Financieras

La siguiente tabla indica las metas propuestas por el modelo para ventas, costo de ventas, publicidad y cuentas por pagar.

Tabla 37: Metas de Proyección

PROYECCIONES						
AÑO	META PROYECTADA PARA VENTAS	VENTAS	META COSTOS DE VENTAS	COSTO DE VENTAS	META PROYECTADA PARA GASTOS DE PUBLICIDAD	PUBLICIDAD
2.017	-	\$234.696,00		\$ 148.802,81		\$ 2.040,00
2.018	1%	\$237.042,96	63,90%	\$ 151.459,74	1,30%	\$ 3.081,56
2.019	1%	\$239.413,39	63,26%	\$ 151.453,98	1,30%	\$ 3.112,37
2.020	1%	\$241.807,52	62,63%	\$ 151.442,09	1,30%	\$ 3.143,50

Elaborado por: Las Autoras

Para el periodo de análisis (2018-2020) se proyectó lo siguiente: Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo.

Notas:

- Para el valor de ventas se pretende un incremento del 1% anual con respecto al año anterior. Basándonos en el crecimiento histórico de ventas del hotel.
- Caja – Bancos: incremento del 1%; si las ventas incrementan las ventas también incrementara el efectivo más el valor en cuentas por cobrar y menos cuentas por pagar del año anterior.
- Cuentas por Cobrar: rubro de ventas dividido para 30 días (plazo clientes).
- Inventario: valor de inventario del año anterior más la inflación.
- Cuentas por Pagar: rubro de costo de ventas dividido para el plazo de proveedores (45 días).


Tabla 38: Balance General Proyectado

Hotel Boutique "Los Balcones"				
Balance General Proyectado				
	2.017	Año 1	Año 2	Año 3
ACTIVO CORRIENTE	\$ 14.913,62	\$ 21.196,16	\$ 26.126,44	\$ 31.134,64
Caja - Bancos	\$ 5.214,45	\$ 6.497,87	\$ 11.098,51	\$ 15.824,30
Cuentas por Cobrar	\$ 3.170,07	\$ 7.901,43	\$ 7.980,45	\$ 8.060,25
Inventario	\$ 6.529,10	\$ 6.796,85	\$ 7.047,48	\$ 7.250,09
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 474.873,53	\$ 446.752,12	\$ 409.430,85	\$ 369.309,44
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 474.873,53	\$ 441.152,12	\$ 405.230,85	\$ 366.509,44
Edificios	\$ 580.000,00	\$ 580.000,00	\$ 580.000,00	\$ 580.000,00
(-) Depreciación Edificios	\$ 145.000,00	\$ 174.000,00	\$ 203.000,00	\$ 232.000,00
Equipos de Computación	\$ 2.800,15	\$ 2.800,15	\$ 2.800,15	\$ 2.800,15
(-) Depreciación Equipo de Computación	\$ 1.866,76	\$ 2.800,15	\$ 933,38	\$ 1.866,77
Muebles y Enseres	\$ 32.520,15	\$ 32.520,15	\$ 32.520,15	\$ 32.520,15
(-) Depreciación Muebles y Enseres	\$ 16.260,08	\$ 19.512,09	\$ 22.764,11	\$ 26.016,12
Maquinaria	\$ 45.360,14	\$ 45.360,14	\$ 45.360,14	\$ 45.360,14
(-) Depreciación Maquinaria	\$ 22.680,07	\$ 27.216,08	\$ 31.752,10	\$ 36.288,11
Maquinaria Industrial (Lavadora)		\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
(-) Depreciación Maquinaria Industrial		\$ 1.000,00	\$ 2.000,00	\$ 3.000,00
OTROS ACTIVOS	\$ -	\$ 5.600,00	\$ 4.200,00	\$ 2.800,00
Software Hotelero		\$ 7.000,00	\$ 7.000,00	\$ 7.000,00
(-) Amortización Acumulada		\$ 1.400,00	\$ 2.800,00	\$ 4.200,00
TOTAL ACTIVO	\$ 489.787,15	\$ 467.948,27	\$ 435.557,29	\$ 400.444,08
PASIVO CORRIENTE	\$ 21.821,29	\$ 15.866,56	\$ 18.496,36	\$ 18.644,97
Cuentas por Pagar	\$ 1.938,79	\$ 3.365,77	\$ 3.365,64	\$ 3.365,38
Obligaciones con Instituciones Financieras Corrientes	\$ 17.307,95	\$ 3.478,98	\$ 5.963,97	\$ 5.963,97

Karen Viviana Gutiérrez Gutiérrez
Diana Elisa Lasso Serpa



	2.017	Año 1	Año 2	Año 3
Obligaciones con el IESS	\$ 2.574,55	\$ 9.021,80	\$ 9.166,74	\$ 9.315,62
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 5.000,00	\$ 15.000,00	\$ -	\$ -
Obligaciones con Instituciones Financieras no Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Documentos por pagar	\$ 5.000,00	\$ 15.000,00	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 26.821,29	\$ 30.866,56	\$ 18.496,36	\$ 18.644,97
PATRIMONIO NETO	\$ 462.965,86	\$ 437.081,71	\$ 417.060,93	\$ 381.799,11
Capital Social	\$ 459.301,20	\$ 435.530,50	\$ 415.629,23	\$ 379.205,63
Utilidades/Pérdidas	\$ 3.664,66	\$ 1.551,21	\$ 1.431,71	\$ 2.593,48
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 489.787,15	\$ 467.948,27	\$ 435.557,29	\$ 400.444,08

Elaborado por: Las Autoras



Tabla 39: Estado de Pérdidas y Ganancias

Hotel Boutique "Los Balcones"				
Estado de Pérdidas y Ganancias				
	2.017	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	\$ 234.696,00	\$ 237.042,96	\$ 239.413,39	\$ 241.807,52
(-) Costo de ventas	\$ 148.802,81	\$ 151.459,74	\$ 151.453,98	\$ 151.442,09
=UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 85.893,19	\$ 85.583,22	\$ 87.959,41	\$ 90.365,43
(-) Gastos administrativos de ventas	\$ 31.358,28	\$ 30.621,88	\$ 31.169,71	\$ 31.722,24
Honorarios profesionales	\$ 1.230,10	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte a la seguridad social	\$ 11.905,83	\$ 12.071,17	\$ 12.265,10	\$ 12.464,30
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	\$ 18.222,35	\$ 18.550,71	\$ 18.904,61	\$ 19.257,93
(-) Gastos de venta	\$ 48.007,53	\$ 36.918,89	\$ 36.949,70	\$ 36.980,83
Gastos por certificación	\$ 1.500,00	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento y reparaciones	\$ 25.630,20	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Publicidad y promociones	\$ 2.040,00	\$ 3.081,56	\$ 3.112,37	\$ 3.143,50
Combustibles y Lubricantes	\$ 2.510,18	\$ 2.510,18	\$ 2.510,18	\$ 2.510,18
Suministros, herramientas, materiales y repuestos	\$ 16.327,15	\$ 16.327,15	\$ 16.327,15	\$ 16.327,15
=UTILIDAD OPERACIONAL ANTES DE IMPUESTOS	\$ 6.527,38	\$ 18.042,45	\$ 19.839,99	\$ 21.662,37
Gastos financieros		\$ 3.478,98	\$ 5.963,97	\$ 5.963,97
=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS, TRABAJADORES Y OPERACIONES EXTRAORDINARIAS	\$ 6.527,38	\$ 14.563,47	\$ 13.876,02	\$ 15.698,40
+ Otros ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Otros gastos (viaje); (capacitación)	\$ 1.000,00	\$ 1.500,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y TRABAJADORES	\$ 5.527,38	\$ 13.063,47	\$ 12.876,02	\$ 14.698,40
(-)15% participación trabajadores	\$ 829,11	\$ 1.959,52	\$ 1.931,40	\$ 2.204,76
=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 4.698,28	\$ 11.103,95	\$ 10.944,61	\$ 12.493,64
(-) Impuestos a la renta 22% (proyecciones 25%)	\$ 1.033,62	\$ 2.775,99	\$ 2.736,15	\$ 3.123,41
UTILIDAD NETA	\$ 3.664,66	\$ 8.327,96	\$ 8.208,46	\$ 9.370,23

Elaborado por: Las Autoras



Tabla 40: Flujo Neto con Incremento en Ventas del 1%

CONCEPTO	AÑOS	0	1	2	3
Lavadora industrial (BOWE)		\$ 5.000,00			
Software hotel		\$ 10.000,00			
Costos del Plan de Marketing		\$ 7.659,56			
Capacitación		\$ 500,00			
TOTAL INVERSION		\$ 23.159,56			
Ventas			\$ 237.042,96	\$ 239.413,39	\$ 241.807,52
Costos de ventas			\$ 148.802,81	\$ 151.459,74	\$ 151.453,98
Depreciación			\$ 38.721,41	\$ 38.721,41	\$ 38.721,41
Amortización			\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
Aporte a la seguridad social			\$ 12.071,17	\$ 12.265,10	\$ 12.464,30
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS			\$ 18.550,71	\$ 18.904,61	\$ 19.257,93
Mantenimiento y reparaciones			\$ 15.000,00	\$ 15.000,00	\$ 15.000,00
Publicidad y promociones			\$ 3.081,56	\$ 3.112,37	\$ 3.143,50
Combustibles y Lubricantes			\$ 2.510,18	\$ 2.510,18	\$ 2.510,18
Suministros, herramientas, materiales y repuestos			\$ 16.327,15	\$ 16.327,15	\$ 16.327,15
Gastos de viaje			\$ 1.500,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Utilidad antes de impuestos			\$ -20.922,03	\$ -21.287,18	\$ -19.470,94
Impuestos			\$ 1.862,73	\$ 4.735,51	\$ 4.667,56
Utilidad después de impuestos			\$ -22.784,76	\$ -26.022,69	\$ -24.138,49
Depreciación			\$ 38.721,41	\$ 38.721,41	\$ 38.721,41
Amortización			\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
Variación del capital de trabajo			\$ 4.855,55	\$ 17.905,24	\$ 9.864,02
Recuperación en cartera					\$ 32.624,81
Valor residual					\$ 2.000,00
Pago de capital			\$ 3.478,98	\$ 5.963,97	\$ 8.448,96
FLUJO NETO		\$ -23.159,56	\$ 9.002,12	\$ -9.770,48	\$ 32.294,75

Elaborado por: Las Autoras



Tabla 41: Estado de Pérdidas y Ganancias (Disminución 0,05% Ventas)

Hotel Boutique "Los Balcones"				
Estado de Pérdidas y Ganancias				
	2.017	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	\$ 234.696,00	\$ 233.522,52	\$ 232.354,91	\$ 231.193,13
(-) Costo de ventas	\$ 148.802,81	\$ 151.459,74	\$ 151.453,98	\$ 151.442,09
=UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 85.893,19	\$ 82.062,78	\$ 80.900,92	\$ 79.751,04
(-) Gastos administrativos de ventas	\$ 31.358,28	\$ 30.621,88	\$ 31.169,71	\$ 31.722,24
Honorarios profesionales	\$ 1.230,10	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte a la seguridad social	\$ 11.905,83	\$ 12.071,17	\$ 12.265,10	\$ 12.464,30
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	\$ 18.222,35	\$ 18.550,71	\$ 18.904,61	\$ 19.257,93
(-) Gastos de venta	\$ 45.967,53	\$ 44.467,53	\$ 44.467,53	\$ 44.467,53
Gastos por certificación	\$ 1.500,00	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento y reparaciones	\$ 25.630,20	\$ 25.630,20	\$ 25.630,20	\$ 25.630,20
Combustibles y Lubricantes	\$ 2.510,18	\$ 2.510,18	\$ 2.510,18	\$ 2.510,18
Suministros, herramientas, materiales y repuestos	\$ 16.327,15	\$ 16.327,15	\$ 16.327,15	\$ 16.327,15
=UTILIDAD OPERACIONAL ANTES DE IMPUESTOS	\$ 8.567,38	\$ 6.973,37	\$ 5.263,68	\$ 3.561,28
Gastos financieros				
=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS, TRABAJADORES Y OPERACIONES EXTRAORDINARIAS	\$ 8.567,38	\$ 6.973,37	\$ 5.263,68	\$ 3.561,28
+ Otros ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Otros gastos (viaje); (capacitación)	\$ 1.000,00	\$ 500,00	\$ -	\$ -
=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y TRABAJADORES	\$ 7.567,38	\$ 6.473,37	\$ 5.263,68	\$ 3.561,28
(-)15% participación trabajadores	\$ 1.135,11	\$ 971,01	\$ 789,55	\$ 534,19
=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 6.432,28	\$ 5.502,37	\$ 4.474,13	\$ 3.027,08
(-) Impuestos a la renta 22% (proyecciones 25%)	\$ 1.415,10	\$ 1.375,59	\$ 1.118,53	\$ 756,77
UTILIDAD NETA	\$ 5.017,18	\$ 4.126,77	\$ 3.355,60	\$ 2.270,31

Elaborado por: Las Autoras



Tabla 42: Flujo Neto con Disminución en Ventas del 0,05%

FLUJO NETO (DISMINUCIÓN DE VENTAS 0,5%)					
CONCEPTO	AÑOS	0	1	2	3
Costos del Plan de Marketing		\$ 7.659,56			
Capacitación		\$ 500,00			
TOTAL INVERSION		\$ 8.159,56			
Ventas		\$ 233.522,52	\$ 232.354,91	\$ 231.193,13	
Costos de ventas		\$ 151.459,74	\$ 151.453,98	\$ 151.442,09	
Depreciación		\$ 37.721,41	\$ 37.721,41	\$ 37.721,41	
Aporte a la seguridad social		\$ 12.071,17	\$ 12.265,10	\$ 12.464,30	
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS		\$ 18.550,71	\$ 18.904,61	\$ 19.257,93	
Mantenimiento y reparaciones		\$ 25.630,20	\$ 25.630,20	\$ 25.630,20	
Combustibles y Lubricantes		\$ 2.510,18	\$ 2.510,18	\$ 2.510,18	
Suministros, herramientas, materiales y repuestos		\$ 16.327,15	\$ 16.327,15	\$ 16.327,15	
Utilidad antes de impuestos		\$ -30.748,04	\$ -32.457,73	\$ -34.160,14	
Impuestos		\$ 2.346,60	\$ 1.908,08	\$ 1.290,96	
Utilidad después de impuestos		\$ -33.094,64	\$ -34.365,82	\$ -35.451,10	
Depreciación		\$ 37.721,41	\$ 37.721,41	\$ 37.721,41	
Variación del capital de trabajo		\$ 4.659,99	\$ 17.572,88	\$ 9.149,63	
Recuperación en cartera				\$ 31.382,50	
Venta de maquinaria				\$ -	
FLUJO NETO		\$ -8.159,56	\$ -33,21	\$ -14.217,28	\$ 24.503,18

Elaborado por: Las Autoras



Tabla 43: Estado de Pérdidas y Ganancias (Ventas se mantienen)

Hotel Boutique "Los Balcones"				
Estado de Pérdidas y Ganancias				
	2.017	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	\$ 234.696,00	\$ 234.696,00	\$ 234.696,00	\$ 234.696,00
(-) Costo de ventas	\$ 148.802,81	\$ 151.459,74	\$ 151.453,98	\$ 151.442,09
=UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 85.893,19	\$ 83.236,26	\$ 83.242,02	\$ 83.253,91
(-) Gastos administrativos de ventas	\$ 31.358,28	\$ 30.621,88	\$ 31.169,71	\$ 31.722,24
Honorarios profesionales	\$ 1.230,10	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte a la seguridad social	\$ 11.905,83	\$ 12.071,17	\$ 12.265,10	\$ 12.464,30
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	\$ 18.222,35	\$ 18.550,71	\$ 18.904,61	\$ 19.257,93
(-) Gastos de venta	\$ 48.007,53	\$ 46.507,53	\$ 46.507,53	\$ 46.507,53
Gastos por certificación	\$ 1.500,00	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento y reparaciones	\$ 25.630,20	\$ 25.630,20	\$ 25.630,20	\$ 25.630,20
Publicidad y promociones	\$ 2.040,00	\$ 2.040,00	\$ 2.040,00	\$ 2.040,00
Combustibles y Lubricantes	\$ 2.510,18	\$ 2.510,18	\$ 2.510,18	\$ 2.510,18
Suministros, herramientas, materiales y repuestos	\$ 16.327,15	\$ 16.327,15	\$ 16.327,15	\$ 16.327,15
=UTILIDAD OPERACIONAL ANTES DE IMPUESTOS	\$ 6.527,38	\$ 6.106,85	\$ 5.564,77	\$ 5.024,14
Gastos financieros				
=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS, TRABAJADORES Y OPERACIONES EXTRAORDINARIAS	\$ 6.527,38	\$ 6.106,85	\$ 5.564,77	\$ 5.024,14
+ Otros ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Otros gastos (viaje); (capacitación)	\$ 1.000,00	\$ 500,00	\$ -	\$ -
=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y TRABAJADORES	\$ 5.527,38	\$ 5.606,85	\$ 5.564,77	\$ 5.024,14
(-)15% participación trabajadores	\$ 829,11	\$ 841,03	\$ 834,72	\$ 753,62
=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 4.698,28	\$ 4.765,82	\$ 4.730,06	\$ 4.270,52
(-) Impuestos a la renta 22% (proyecciones 25%)	\$ 1.033,62	\$ 1.191,46	\$ 1.182,51	\$ 1.067,63
UTILIDAD NETA	\$ 3.664,66	\$ 3.574,37	\$ 3.547,54	\$ 3.202,89

Elaborado por: Las Autoras



Tabla 44: Flujo Neto Ventas se mantienen

FLUJO NETO (VENTAS SE MANTIENEN)					
CONCEPTO	AÑOS	0	1	2	3
Costos del Plan de Marketing		\$ 7.659,56			
Capacitación		\$ 500,00			
TOTAL INVERSION		\$ 8.159,56			
Ventas		\$ 234.696,00	\$ 234.696,00	\$ 234.696,00	
Costos de ventas		\$ 151.459,74	\$ 151.453,98	\$ 151.442,09	
Depreciación		\$ 37.721,41	\$ 37.721,41	\$ 37.721,41	
Aporte a la seguridad social		\$ 12.071,17	\$ 12.265,10	\$ 12.464,30	
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS		\$ 18.550,71	\$ 18.904,61	\$ 19.257,93	
Mantenimiento y reparaciones		\$ 25.630,20	\$ 25.630,20	\$ 25.630,20	
Publicidad y promociones		\$ 2.040,00	\$ 2.040,00	\$ 2.040,00	
Combustibles y Lubricantes		\$ 2.510,18	\$ 2.510,18	\$ 2.510,18	
Suministros, herramientas, materiales y repuestos		\$ 16.327,15	\$ 16.327,15	\$ 16.327,15	
Gastos de viaje		\$ 500,00	\$ -	\$ -	
Utilidad antes de impuestos		\$ -32.114,56	\$ -32.156,64	\$ -32.697,27	
Impuestos		\$ 2.032,48	\$ 2.017,23	\$ 1.821,25	
Utilidad después de impuestos		\$ -34.147,04	\$ -34.173,87	\$ -34.518,52	
Depreciación		\$ 37.721,41	\$ 37.721,41	\$ 37.721,41	
Variación del capital de trabajo		\$ 4.725,18	\$ 17.679,79	\$ 9.380,16	
Recuperación en cartera				\$ 31.785,13	
Venta de maquinaria					
FLUJO NETO		\$ -8.159,56	\$ -1.150,81	\$ -14.132,25	\$ 25.607,86

Elaborado por: Las Autoras

**VAN y TIR Incremento de Ventas tasa de crecimiento 1%****Tabla 45: VAN Y TIR (Ventas Incrementan)**

TASA DE DESCUENTO	8,96%
VAN	\$ 1.835,39
TIR	12,14%

Elaborado por: Las Autoras

VAN y TIR Disminución de Ventas tasa de crecimiento -0.5%**Tabla 46: VAN Y TIR (Ventas Disminuyen)**

TASA DE DESCUENTO	7,3154%
VAN	\$ -709,50
TIR	5%

Elaborado por: Las Autoras

VAN y TIR Ventas se mantienen tasa de crecimiento 0%**Tabla 47: VAN Y TIR (Ventas se mantienen)**

TASA DE DESCUENTO	7,3154%
VAN	\$ -783,26
TIR	5%

Elaborado por: Los Autores

De estas proyecciones se obtuvo los ratios financieros expresados a continuación:



Tabla 48: Ratios de las Proyecciones

RATIOS DE LAS PROYECCIONES				
Ratio		Año 2.018	Año 2.019	Año 2.020
APALANCAMIENTO	Estructura del capital $\text{Estructura de Capital} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}} * 100$	$E. Cap = \frac{\$30.866,56}{\$437.081,71} * 100$ $E. Cap = 7,06\%$	$E. Cap = \frac{\$18.496,36}{\$417.060,93} * 100$ $E. Cap = 4,43\%$	$E. Cap = \frac{\$18.644,97}{\$381.799,11} * 100$ $E. Cap = 4,88\%$
		Se espera tener un nivel de endeudamiento de 7,06% en relación con el patrimonio en el año 2018, este valor disminuirá para el periodo final de análisis (2020).		
	Prueba Ácida $\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} * 100$	$\text{Prueba Ácida} = \frac{\$21.196,16 - \$6.796,85}{\$15.866,56}$ $\text{Prueba Ácida} = 0,91$	$\text{Prueba Ácida} = \frac{\$26.126,44 - \$7.047,48}{\$18.496,36}$ $\text{Prueba Ácida} = 1,03$	$\text{Prueba Ácida} = \frac{\$31.134,64 - \$7.250,09}{\$18.644,97}$ $\text{Prueba Ácida} = 1,28$
		La empresa no podrá cumplir con sus obligaciones corrientes sin la necesidad de liquidar y vender los inventarios en el primer año de proyección sin embargo es alto. El hotel depende de la venta de inventarios para cumplir con las obligaciones corrientes. Para los siguientes dos años la empresa puede cumplir con sus obligaciones corrientes; para estos periodos ya no depende de la venta de inventarios.		
	Razón de endeudamiento $\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Activo}} * 100$	$REndeud. = \frac{\$30.866,56}{\$467.948,27} * 100$ $REndeud. = 6,60\%$	$REndeud. = \frac{\$18.496,36}{\$435.557,29} * 100$ $REndeud. = 4,25\%$	$REndeud. = \frac{\$18.644,97}{\$400.444,08} * 100$ $REndeud. = 4,66\%$
		Las deudas de "LB" con respecto al activo total alcanzarán un máximo de 6,60%. Valor que incrementa en comparación con el periodo 2015-2017.		



	Ratio	Año 2.018	Año 2.019	Año 2.020
	ROE (Rentabilidad Financiera) $ROE = ROA * \frac{\text{Activo Total}}{\text{Recursos Propios}}$	$ROE = 1,78\% * \frac{\$458.348,27}{\$425.930,50}$ $ROE = 1,92\%$	$ROE = 1,88\% * \frac{\$428.357,29}{\$408.429,23}$ $ROE = 1,97\%$	$ROE = 2,34\% * \frac{\$395.644,08}{\$374.405,63}$ $ROE = 2,47\%$
		En el año 2018 el 1,92% de los recursos propios estarán financiados por recursos ajenos, para el 2019 representando un porcentaje del 1,97% de financiamiento por recursos ajenos. Para el año 2020 se registra un incremento llegando a un 2,47%.		
ENDEUDAMIENTO	Recursos Propios $\text{Recursos Propios} = \frac{\text{Capital Social}}{\text{Activo Total}} * 100$	$\text{Rec. Prop} = \frac{\$425.930,50}{\$458.348,27} * 100$ $\text{Rec. Propios} = 93,07\%$	$\text{Rec. Prop} = \frac{\$408.429,23}{\$428.357,29} * 100$ $\text{Rec. Propios} = 95,42\%$	$\text{Rec. Prop} = \frac{\$374.405,63}{\$395.644,08} * 100$ $\text{Rec. Propios} = 94,70\%$
		Los recursos propios de la empresa para el último año del periodo de análisis representan el 94,70% frente a los activos totales del hotel.		
	$\text{Finan. por terceros} = \frac{\text{Recursos Ajenos}}{\text{Activo Total}} * 100$	$\text{Fin. x ter} = \frac{\$18.478,98}{\$458.348,27} * 100$ $\text{Fin. x terceros} = 3,95\%$	$\text{Fin. x ter} = \frac{\$5.963,97}{\$428.357,29} * 100$ $\text{Fin. x terceros} = 1,37\%$	$\text{Fin. x ter} = \frac{\$5.963,97}{\$395.644,08} * 100$ $\text{Fin. x terceros} = 1,49\%$
		En el año 2018 el 3,95% de activos totales están financiados por recursos de terceros, mientras que para el periodo 2019 se registrará solamente el 1,37% de activos con financiamiento ajeno y en el 2020 del 1,49%. En comparación con el primer año proyectado existe una disminución de la financiación por terceros.		
	$\text{Relación recursos propios y ajenos} = \frac{\text{Recursos Propios}}{\text{Recursos Ajenos}}$	$\text{Rel. RP} - \text{RA} = \frac{\$425.930,50}{\$18.478,98}$ $\text{Rel. RP} - \text{RA} = 23,57$	$\text{Rel. RP} - \text{RA} = \frac{\$408.429,23}{\$5.963,97}$ $\text{Rel. RP} - \text{RA} = 69,69$	$\text{Rel. RP} - \text{RA} = \frac{\$374.405,63}{\$5.963,97}$ $\text{Rel. RP} - \text{RA} = 63,58$
		En los tres años proyectados se obtiene resultados bastante superiores a 1 significando que "LB" utiliza sus propios recursos para financiarse.		



Ratio		Año 2.018	Año 2.019	Año 2.020
LIQUIDEZ	Liquidez corriente $\text{Liquidez Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\begin{aligned} \text{Liquidez Cte} &= \frac{\$21.196,16}{\$15.866,56} \\ \text{Liquidez Cte} &= 1,34 \end{aligned}$	$\begin{aligned} \text{Liquidez Cte} &= \frac{\$26.126,44}{\$18.496,36} \\ \text{Liquidez Cte} &= 1,41 \end{aligned}$	$\begin{aligned} \text{Liquidez Cte} &= \frac{\$31.134,64}{\$18.644,97} \\ \text{Liquidez Cte} &= 1,67 \end{aligned}$
		En el año 2018 por cada dólar de deudas tengo \$1,34 en el activo para cubrir las mismas, \$1,41 en el año 2019 y \$1,67 en el 2020.		
	Capital de trabajo $\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	$\begin{aligned} \text{CT} &= \$21.196,16 \\ &- \$15.866,56 \\ \text{CT} &= \$5.329,60 \end{aligned}$	$\begin{aligned} \text{CT} &= \$26.126,44 \\ &- \$18.496,36 \\ \text{CT} &= \$7.630,08 \end{aligned}$	$\begin{aligned} \text{CT} &= \$31.134,64 \\ &- \$18.644,97 \\ \text{CT} &= \$12.489,67 \end{aligned}$
		En este análisis podemos notar que "LB" posee un monto adecuado en Activos Corrientes para cancelar sus deudas ya que se registran valores de \$5.329,60, \$7.630,08 y \$12.489,67 en los años 2018, 2019 y 2020 respectivamente.		
EFICIENCIA	Rotación de cartera $\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas Por Cobrar}}$	$\begin{aligned} \text{Rot Cartera} &= \frac{\$237.042,96}{\$7.901,43} \\ \text{Rot Cartera} &= 30,00 \\ &= 30 \end{aligned}$	$\begin{aligned} \text{Rot Cartera} &= \frac{\$239.413,39}{\$7.980,45} \\ \text{Rot Cartera} &= 29,99 \\ &= 30 \end{aligned}$	$\begin{aligned} \text{Rot Cartera} &= \frac{\$241.807,52}{\$8.060,25} \\ \text{Rot Cartera} &= 30,00 \\ &= 30 \end{aligned}$
		Se espera que durante el periodo 2018-2020 "LB" efectivice su cartera 30 veces.		
	Rotación anual $\text{Rotación Anual (\# días)} = \frac{360}{\text{Rotación de Cartera}}$	$\begin{aligned} \# \text{ días} &= \frac{360}{30} \\ \# \text{ días} &= 12 \text{ Días} \end{aligned}$	$\begin{aligned} \# \text{ días} &= \frac{360}{29,99} \\ \# \text{ días} &= 12 \text{ Días} \end{aligned}$	$\begin{aligned} \# \text{ días} &= \frac{360}{30} \\ \# \text{ días} &= 12 \text{ Días} \end{aligned}$
		Al hacer referencia al número de días que el hotel tardará en efectivizar sus cuentas por cobrar, este resultado indica 12 días que se mantendrán en los tres años de análisis.		



Ratio		Año 2.018	Año 2.019	Año 2.020
	Rotación de proveedores $\frac{\text{Rotación de Proveedores}}{\text{Costo de Ventas}} = \frac{\text{Cuentas Por Pagar}}{\text{Cuentas Por Pagar}}$	$\text{Rot. Prov} = \frac{\$151.459,74}{\$3.365,77}$ $\text{Rot. Prov} = 45$	$\text{Rot. Prov} = \frac{\$151.453,98}{\$3.365,64}$ $\text{Rot. Prov} = 45$	$\text{Rot. Prov} = \frac{\$151.442,09}{\$3.365,38}$ $\text{Rot. Prov} = 44,99 = 45$
		El número de veces previsto para el pago de deudas por parte de "LB" a sus acreedores es de 45.		
	Rotación anual $\frac{\text{Rotación Anual}(\#días)}{360} = \frac{360}{\text{Rotación de Proveedores}}$	$\#días = \frac{360}{45}$ $\#días = 8 \text{ Días}$	$\#días = \frac{360}{45}$ $\#días = 8 \text{ Días}$	$\#días = \frac{360}{44,99}$ $\#días = 8 \text{ Días}$
		Se prevé que el hotel analizado alcance un plazo de 8 días para el pago a los proveedores.		
	Rotación de Inventarios $\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Inventario} * 360}{\text{Costo de Ventas}}$	$\frac{\text{Rotación de Inventarios}}{\$6.796,85 * 360} = \frac{\$151.459,74}{\$151.459,74}$ $\text{Rotación de Inventarios} = 16$	$\frac{\text{Rotación de Inventarios}}{\$7.047,48 * 360} = \frac{\$151.453,98}{\$151.453,98}$ $\text{Rotación de Inventarios} = 17$	$\frac{\text{Rotación de Inventarios}}{\$7.250,09 * 360} = \frac{\$151.442,09}{\$151.442,09}$ $\text{Rotación de Inventarios} = 17$
		La rotación de inventarios durante el año 2.018 será 16 veces; y en los años 2.019 – 2.020 será 17 veces; de venta o rotación cada mes. Rotando en menos de un mes los inventarios.		
	$\text{Rotación anual} = \frac{360}{\text{Rotación de Inventarios}}$	$\text{Rotación anual} = \frac{360}{16}$ $\text{Rotación anual} = 22$	$\text{Rotación anual} = \frac{360}{17}$ $\text{Rotación anual} = 21$	$\text{Rotación anual} = \frac{360}{17}$ $\text{Rotación anual} = 21$
		Rotación anual de inventarios 2.018 se prevé 22 días; 2.019 – 2.020 será 21 días; tiempo en el que los inventarios realizaran su ciclo completo.		
	Rotación activos totales $\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	$\frac{\text{Rotación AT}}{\$237.042,96} = \frac{\$467.948,27}{\$467.948,27}$ $\text{Rotación AT} = 0,5066$	$\frac{\text{Rotación AT}}{\$239.413,39} = \frac{\$435.557,29}{\$435.557,29}$ $\text{Rotación AT} = 0,5497$	$\frac{\text{Rotación AT}}{\$241.807,52} = \frac{\$400.444,08}{\$400.444,08}$ $\text{Rotación AT} = 0,6038$



Ratio		Año 2.018	Año 2.019	Año 2.020
		Según las proyecciones realizadas, los activos rotarán 0,51; 0,55 y 0,60 veces en los años 2018, 2019 y 2020 respectivamente.		
	Rotación activo fijo $\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$	$\begin{aligned} \text{Rotación AF} &= \frac{\$237.042,96}{\$446.752,12} \\ \text{Rotación AF} &= 0,5306 \end{aligned}$	$\begin{aligned} \text{Rotación AF} &= \frac{\$239.413,39}{\$409.430,85} \\ \text{Rotación AF} &= 0,5847 \end{aligned}$	$\begin{aligned} \text{Rotación AF} &= \frac{\$241.807,52}{\$369.309,44} \\ \text{Rotación AF} &= 0,6548 \end{aligned}$
		Se puede medir la efectividad de la empresa utilizando su propiedad, planta y equipo para ayudar a generar ventas. En el 2020 se aprovechará 0,6548 veces para generar ventas respecto al activo fijo.		
RENTABILIDAD	Rendimiento de Acción del Inversionista $\text{Rendimiento de Acción del Inversionista} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social}} * 100$	$\begin{aligned} \text{RAI} &= \frac{\$8.327,96}{\$435.530,50} * 100 \\ \text{RAI} &= 1,91\% \end{aligned}$	$\begin{aligned} \text{RAI} &= \frac{\$8.208,46}{\$415.629,23} * 100 \\ \text{RAI} &= 1,97\% \end{aligned}$	$\begin{aligned} \text{RAI} &= \frac{\$9.370,23}{\$379.205,63} * 100 \\ \text{RAI} &= 2,47\% \end{aligned}$
		En los periodos analizados, el 2020 será el año en el que el hotel genere mayor rendimiento en cuanto al aporte de los socios siendo este de 2,47%, en el 2019 generará un rendimiento del 1,97% y en el 2018 del 1,91%.		
	Rendimiento del Activo (ROA) $\text{Rendimiento del Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} * 100$	$\begin{aligned} \text{ROA} &= \frac{\$8.327,96}{\$467.948,27} * 100 \\ \text{ROA} &= 1,78\% \end{aligned}$	$\begin{aligned} \text{ROA} &= \frac{\$8.208,46}{\$435.557,29} * 100 \\ \text{ROA} &= 1,88\% \end{aligned}$	$\begin{aligned} \text{ROA} &= \frac{\$9.370,23}{\$400.444,08} * 100 \\ \text{ROA} &= 2,34\% \end{aligned}$
		La inversión en activos del hotel indica los recursos aportados para la financiación de la empresa convirtiendo en dinero de forma rápida: 1,78% en el año 2018, 1,88% en el 2019, y 2,34% 2020 respectivamente.		
	Rendimiento del Activo Fijo $\text{Rendimiento del Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{PPE}} * 100$	$\begin{aligned} \text{Rend. Act} &= \frac{\$8.327,96}{\$441.152,12} * 100 \\ \text{Rend. Act} &= 1,89\% \end{aligned}$	$\begin{aligned} \text{Rend. Act} &= \frac{\$8.208,46}{\$405.230,85} * 100 \\ \text{Rend. Act} &= 2,03\% \end{aligned}$	$\begin{aligned} \text{Rend. Act} &= \frac{\$9.370,23}{\$366.509,44} * 100 \\ \text{Rend. Act} &= 2,56\% \end{aligned}$
		Se espera que el hotel obtenga un margen de ganancia en el 2018 de 1,89% por haber invertido en todo su activo; en el 2019 2,03% y el 2020 2,56%.		



Ratio		Año 2.018	Año 2.019	Año 2.020
	Margen Operacional $\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad antes de Impuestos}}{\text{Ventas}} * 100$	$MO = \frac{\$13.063,47}{\$237.042,96} * 100$ $MO = 5,51\%$	$MO = \frac{\$12.876,02}{\$239.413,39} * 100$ $MO = 5,38\%$	$MO = \frac{\$14.698,40}{\$241.807,52} * 100$ $MO = 6,08\%$
		En comparación con el año 2018 (5,51%) el rendimiento disminuirá para el 2019 (5,38%) e incrementando nuevamente para el periodo 2020 (6,08%).		
	Margen bruto $\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} * 100$	$MB = \frac{\$85.583,22}{\$237.042,96} * 100$ $MB = 36,10\%$	$MB = \frac{\$87.959,41}{\$239.413,39} * 100$ $MB = 36,74\%$	$MB = \frac{\$90.365,43}{\$241.807,52} * 100$ $MB = 37,37\%$
	Margen Comercial $\text{Margen Comercial} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$	$MC = \frac{\$8.327,96}{\$237.042,96} * 100$ $MC = 3,51\%$	$MC = \frac{\$8.208,46}{\$239.413,39} * 100$ $MC = 3,43\%$	$MC = \frac{\$9.370,23}{\$241.807,52} * 100$ $MC = 3,88\%$
		En el periodo 2018 la utilidad neta será el 3,51% del total de ventas, disminuyendo en el año siguiente llegando a un porcentaje del 3,43% en el 2019. Finalmente, para el periodo 2020 se alcanza un porcentaje del 3,88% de utilidad neta con respecto a las ventas.		

Elaborado por: Las Autoras

4.1.4 Análisis de Sensibilidad

En este análisis se compara al VAN en cuatro escenarios.

Tabla 49: Escenarios Ventas

Incremento	1%
Disminuye	-0,5%
Se mantiene	0%

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 50: Escenarios

ESCENARIO	PESIMISTA	PROBABLE	OPTIMISTA
	SIN DEUDA	SIN DEUDA	CAMP
Tasa descuento	7,32%	7,32%	12%
VAN	\$ -709,50	\$ -783,26	\$ 1.835,39
TIR	5,22%	5%	12,14%
Tasa de crecimiento	-0,50%	0%	1%

Elaborado por: Las Autoras

- VAN AJUSTADO**

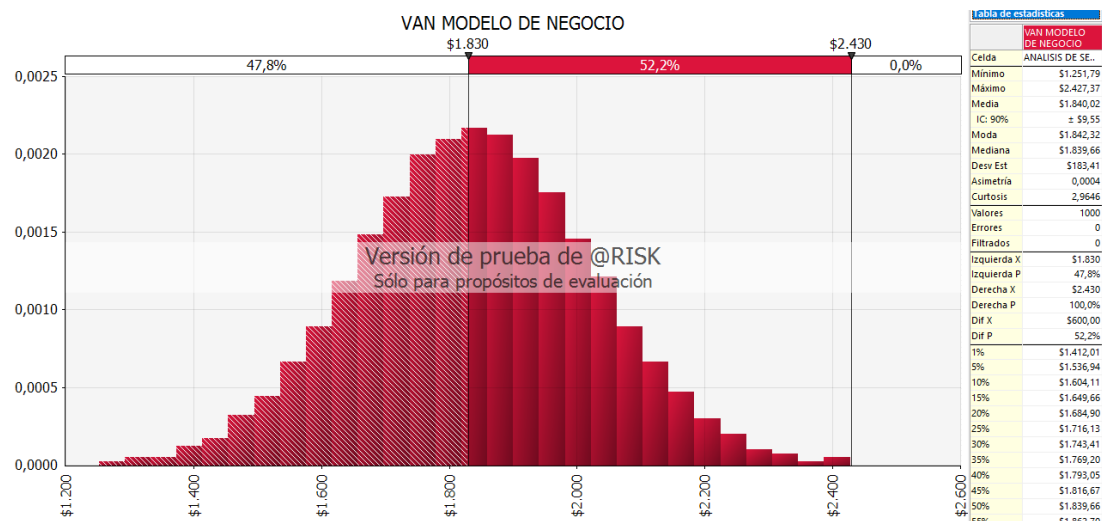
Tabla 51: VAN Ajustado

	0	1	2	3
Interés		\$ -961,65	\$ -1.225,22	\$ -705,04
Amortización		\$ -2.517,33	\$ -4.738,75	\$ -7.743,91
Préstamo	\$ 15.000,00	\$ -3.478,98	\$ -5.963,97	\$ -8.448,96
VAN DEUDA	\$ 1.078,87			
VAN AJUSTADO	\$ 295,61			

Elaborado por: Las Autoras

Para el análisis de sensibilidad se ha utilizado el software AT RISK con fines académicos para la evaluación del modelo.

Gráfico 57: VAN con el Modelo de Negocio Tasa de Crecimiento 1%

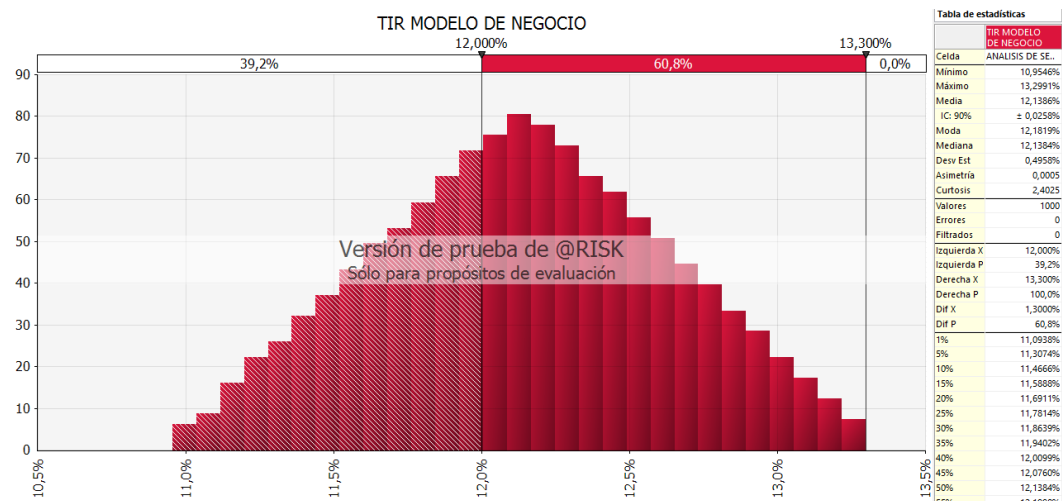


Fuente: (AT RISK, 2018)

Elaborado: Las Autoras

En la evolución del VAN con el modelo de negocio el software indica una probabilidad del 52,20% de que el proyecto sea viable con un resultado positivo (\$1.835); análisis realizado con de 1.000 iteraciones; que proporcionan un mínimo (\$1.251,79), un máximo (\$2.427,57) entre otros resultados estadísticos para la evaluación y toma de decisiones.

Gráfico 58: TIR con el Modelo de Negocio Tasa de Crecimiento 1%

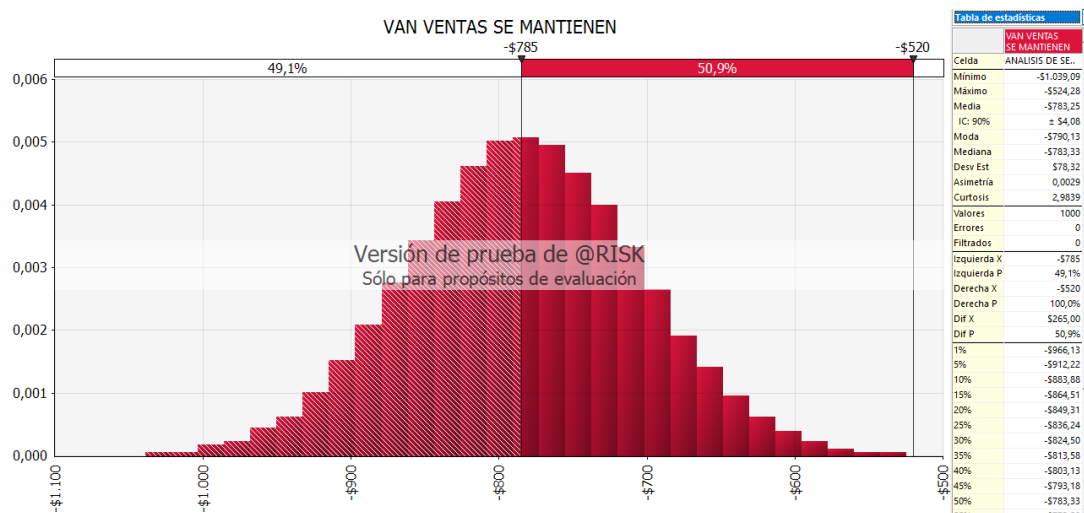


Fuente: (AT RISK, 2018)

Elaborado: Las Autoras

La probabilidad de obtener una TIR del 12,14% es del 60,80% indicando la viabilidad del modelo de negocio con un resultado positivo; análisis realizado con de 1.000 iteraciones; que proporcionan un mínimo (10,95%), un máximo (13,29%) entre otros resultados estadísticos.

Gráfico 59: VAN con Tasa de Crecimiento 0%

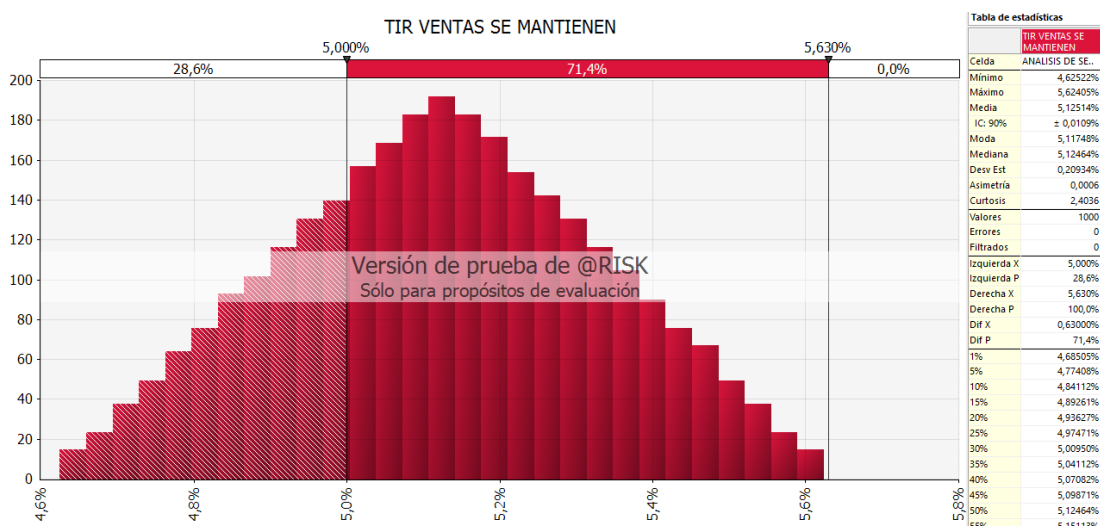


Fuente: (AT RISK, 2018)

Elaborado: Las Autoras

El software AT RISK, con una tasa de crecimiento del 0% representa un 50,90% que el VAN obtenga un resultado equivalente a \$-783,26. El análisis al igual que los anteriores se realizó con 1.000 iteraciones.

Gráfico 60: TIR con Tasa de Crecimiento 0%



Fuente: (AT RISK, 2018)

Elaborado: Las Autoras



4.1.5 PAY BACK

Tabla 52: DATOS PAY BACK

INVERSION INICIAL	\$ 23.159,56
FLUJOS ANUALES	
1	\$ 9.002,12
2	\$ -9.770,48
3	\$ 32.294,75

Elaborado por: Las Autoras

Tabla 53: CALCULO PAY BACK

Para el 1 año	\$ 23.159,56	-	\$ 9.002,12	=	\$ 14.157,44
Para el 2 año	\$ 14.157,44	-	\$ -9.770,48	=	\$ 23.927,93
	\$ 23.927,93	÷	\$ 32.294,75	=	74%
	12 meses	x 37%	=		9 meses

Elaborado por: Las Autoras

A través del cálculo del Pay Back se obtiene el periodo de recuperación para el modelo planteado.

El modelo de negocio para el Hotel Boutique “Los Balcones” tiene un periodo de recuperación de la inversión de 2 años y 9 meses. Motivo por el cual se debe aceptar y aplicar dicho modelo.

4.2 Análisis de Riesgos del Modelo de Negocios

En el análisis de riesgos del modelo se considerarán los factores políticos, económicos, sociales, ambientales, legales y demás que se vean involucrados para el funcionamiento de la empresa.

Para la medición del riesgo se analizarán factores como la probabilidad de ocurrencia y el impacto de este.

Tabla 54: Tipos de Riesgo

Tipo de Riesgo	Identificación de eventos
Financiero	Disponibilidad de crédito
Financiero	Disminución de liquidez
Legal	Normativas legales
Ambiental	Factor ambiental
Mercado	Pérdida del target objetivo
Operativo	Mala ejecución de las estrategias propuestas
Operativo	Mala ejecución del modelo.

Elaborado por: Las Autoras

 Riesgo Alto
 Riesgo Medio
 Riesgo Bajo

Probabilidad	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
		Impacto				

Se analizarán diferentes eventos que se podrían presentar en la ejecución del modelo de negocio.

Tabla 55: Probabilidad e Impacto del Riesgo

Identificación de eventos	Probabilidad	Impacto	Valor del Riesgo
Disponibilidad de crédito	4	3	12
Disminución de liquidez	3	4	12
Normativas legales	2	2	4
Factor ambiental	1	3	3
Pérdida del target objetivo	3	5	15
Mala ejecución de las estrategias propuestas	3	3	9
Mala ejecución del modelo.	2	4	8

Elaborado por: Las Autoras

Factores como la disponibilidad de crédito, disminución de la liquidez, mala ejecución de las estrategias planteadas y mala ejecución del modelo representan un riesgo medio en este análisis. Existe riesgo bajo en el factor legal y ambiental. Mientras que en la pérdida del target objetivo existe una probabilidad de ocurrencia y un impacto alto.



El 14,29% de los factores analizados poseen riesgo alto, el 57,14% de los mismos se enfrentan a un riesgo medio, solamente dos de estos factores (28,57%) poseen riesgos bajos es decir son poco importantes al momento de tomarlos en cuenta, de igual forma su probabilidad de ocurrencia es mínima.

4.2.1 Plan de acción

En la matriz de riesgos se visualizó los puntos críticos en los que se debe poner énfasis al momento de la ejecución del modelo de negocio planteado, puesto que de no tomar medidas para mitigarlos se pueden presentar inconvenientes en su aplicación y en general en la operación de “LB”.

Se aplicarán varias medidas o actividades que ayudarán a la mitigación de los riesgos encontrados; entre ellas:

- Seguimiento del plan de acción establecido anteriormente.
- Mantener inventarios adecuados, evitando escasez y sobrantes.
- En cuanto al factor ambiental:

Se reciclarán los residuos orgánicos e inorgánicos en recipientes diferentes, llevando una adecuada clasificación de los insumos acorde a su composición.

Ahorro de luz mediante la utilización de focos LED (Light Emitting Diode) debido a que su tecnología minimizara el consumo de energía, exhibir carteles que recuerden apagar las luces.

Manejo de tarjetas verdes.

Ahorro de agua revisando periódicamente las instalaciones para detectar fugas y programar mantenimientos para prevenir averías.

- Incrementar el poder de negociación con los proveedores, generando convenios a mediano y largo plazo.
- Cumplir con políticas legales establecidas.
- Cumplir con las fechas de pago de cuotas del crédito realizado, evitando intereses por mora.



4.3 Aporte académico hacia el hotel

- Aportes académicos realizados por las estudiantes de la carrera de Administración de Empresas hacia el hotel.

El área de la administración es de suma importancia en la vida personal y laboral de quienes se desempeñan en esta.

Más allá de realizar un trabajo que nos permita obtener un título profesional, es importante aportar ideas que ayuden a la resolución de problemas que se puedan presentar en el día a día. Es por esto que el presente modelo de negocio fue realizado con el objetivo de mejorar el nivel competitivo, la forma de operar, plantear estrategias que permitan el adecuado funcionamiento del Hotel Boutique “Los Balcones”.

4.3.1 Aportes:

- Desarrollo de un modelo de negocio a través del método hipotético deductivo, que permita un análisis general del hotel “LB”, para mejorar sus operaciones.
- Es beneficioso, ya que permite que todo el personal que labora en el hotel cuente con una guía para desempeñar sus funciones logrando una excelente satisfacción por parte de los huéspedes.
- Ayudará al hotel a estar en constante monitoreo de su competencia, a aplicar de estrategias para generar ventaja competitiva y mantenerse en el mercado.
- A través de la ejecución del modelo, se abren mayores posibilidades de mejoramiento en el control manejado por “LB”, siendo eficaz en la atención de clientes y manejo de proveedores.
- Proyecciones financieras que le permita tener una visión general del negocio para la toma de decisiones futuras.
- Estructura de planes estratégicos, operativos, marketing.
- Manejar programas de responsabilidad social y ambiental.



4.4 Conclusiones y Recomendaciones

4.4.1 Conclusiones

Se puede concluir que el desarrollo del presente modelo de negocio es favorable, ya que el turismo es uno de los sectores que generan mayores ingresos por divisas al país. A pesar de que existen bajos niveles de inflación y un gran número de ofertantes del servicio de hospedaje, el hotel no debe analizar esto como un punto negativo, sino estudiar y poner en práctica las estrategias planteadas en el modelo, para generar propuestas novedosas incrementando la atención de los turistas y logrando una tasa ocupacional alta en temporadas consideradas como bajas.

- El sector hotelero en el país se ha convertido en la tercera fuente de ingresos después de los no petroleros debido a la demanda de turistas.
- Los empleados del hotel “LB” no conocen a fondo la cultura corporativa: misión, visión, objetivos, políticas.
- En el análisis los clientes buscan servicios con valor agregado para hospedarse. Adicional a los servicios que ofrece el hotel, los huéspedes buscan un servicio de estacionamiento a tiempo completo y servicio de lavandería.
- Actualmente el hotel carece de estrategias lo que se convierte en un obstáculo para alcanzar mejor los resultados entre estos: posicionamiento de la marca, objetivos a largo plazo, proyecciones financieras, plan operativo y de marketing.
- La dirección de la empresa no cuenta con un plan estratégico que sirve como herramienta para las estrategias administrativas, debido a que las acciones operativas impiden la visualización del cumplimiento de objetivos.



- Actualmente, “LB” se enfoca en un nicho de mercado de adultos extranjeros y adultos mayores extranjeros, quienes llegan a la ciudad por motivo de vacaciones. Se espera que con el lanzamiento de campañas publicitarias el hotel pueda captar un target desde jóvenes hasta adultos mayores tanto nacionales como extranjeros.
- El hotel establece paquetes, pero no los promociona a los clientes.
- En cuanto a las alianzas estratégicas, el hotel posee solamente un 23% del total de sus proveedores. Estos convenios con otras empresas son beneficiosos ya que de manera indirecta ayudan a brindar un mejor servicio e incrementar la rotación de proveedores.
- Las OTAS (agencias de viaje online) son medios que facilitan el llegar a turistas que planean visitar la ciudad desde cualquier parte del mundo de manera confiable y segura. El hotel tiene convenio con 5 de estas páginas y en cada una de ellas ha recibido excelentes calificaciones y comentarios por parte de personas que ya han experimentado el servicio de este hotel.
- La evaluación financiera a través de ratios indica que “LB” es un hotel con una adecuada participación en el mercado (12 hoteles censados), pues actualmente tiene una participación del 9,36%, este porcentaje ha incrementado desde el primer año de análisis (2015). Otro de los aspectos importantes es que “LB” realiza sus operaciones bajo financiamiento propio y no de terceros.
- La empresa no cuenta con un capital de trabajo adecuado para cubrir a sus acreedores a corto plazo.
- La liquidez de la empresa se encuentra por debajo de uno, dejando como resultado a un hotel poco solvente e incapaz de cubrir sus deudas a corto plazo. Mientras que en las proyecciones financieras y a través del modelo planteado se obtendrá una liquidez corriente por encima de 1.



4.4.2 Recomendaciones

En este punto procedemos a dar una serie de recomendaciones a considerar para el mejor funcionamiento del hotel:

- Como punto principal se recomienda al hotel analizado “LB” aplicar el modelo de negocio debido a que es una guía para mantener su rentabilidad y por ende mantenerse en el mercado en general.
- Considerando que el turismo es la tercera fuente en generar ingresos en el país, “LB” debe aprovechar este punto para maximizar sus ventas, ofreciendo servicios de calidad al 100% en todos sus aspectos logrando así la satisfacción y fidelización de quienes se pueden convertir en clientes potenciales. Esto mediante la aplicación de las estrategias y distintos planes planteados y analizados en este modelo.
- La empresa debe conseguir mayor plazo en el pago a sus proveedores.
- Se recomienda al Gerente General mantener al 100% de su personal capacitado, pues de esto depende la calidad del servicio.
- Acogerse al organigrama planteado por las autoras, dejando claro a los empleados las funciones a cumplir. De igual forma, cerciorarse que todos los empleados tengan conocimiento de la misión, visión y objetivos de “LB”.
- El hotel debe monitorear de manera constante a su competencia, evitando salir de la mente de los clientes y que estos prefieran hospedarse en otro establecimiento.
- Es necesario realizar campañas publicitarias u otra forma mencionada en el modelo para promocionar al hotel y lograr que este



incremente su target objetivo.

- Poner en marcha el POA (Plan Operativo Anual), realizando las actividades mencionadas para alcanzar las metas de impacto establecidas para cada objetivo y estrategia planteada.
- El hotel requiere de manera urgente incrementar su valor en activos corrientes para cancelar sus deudas a corto plazo e incrementar su liquidez, obteniendo de esta manera los resultados mostrados por las proyecciones.
- Para el mejor funcionamiento del hotel se recomienda la adquisición de un software hotelero.
- Adquisición de una lavadora industrial, para no tercerizar el servicio.
- Realizar convenios o alianzas para solucionar el problema de parqueo.
- Contratar una administración eficiente para mejorar el manejo del hotel.



Bibliografía

- ALCALDÍA, C. (s.f.). *División Política Territorial del Cantón Cuenca*. Obtenido de División Política Territorial del Cantón Cuenca:
http://www.cuenca.gov.ec/?q=page_divisionpolitica
- Banco Central del Ecuador. (Abril de 2018). *Publicaciones Generales*. Obtenido de Publicaciones Generales: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- Cuenca Alcaldía. (s.f.). *Fundación Municipal Turismo Cuenca*. Obtenido de Fundación Municipal Turismo Cuenca: <http://cuenca.com.ec/es/hoteles>
- ECUADOR POTENCIA TURISTICA. (2018). *TURISMO EN CIFRAS*. Obtenido de TURISMO EN CIFRAS: <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/18-analisis-economico/indicadores-omt-cepal/96>
- Grupo de Investigación de Economía Regional. (Abril - Junio de 2017). *Estudio de la Demanda y Oferta Turística*. Obtenido de Estudio de la Demanda y Oferta Turística: <http://cuencaecuador.com.ec/sites/default/files/Bolet%C3%ADn%20Demanda%20y%20oferta%20cuarto%20trimestre%202017.pdf>
- Grupo de Investigación en Economía Regional. (Diciembre de 2017). *Fundación Turismo par Cuenca*. Obtenido de Fundación Turismo par Cuenca:
http://cuencaecuador.com.ec/sites/default/files/Resumen%20ejecutivo%20Anuario%20de%20estad%C3%ADsticas%20tur%C3%ADsticas%20%202017_0.pdf
- INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- INEC. (Abril de 2018). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS*. Obtenido de INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS:
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/>
- INEC. (2018). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones*. Obtenido de Tecnologías de la Información y Comunicaciones:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2016/170125.Presentacion_Tics_2016.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2016). *Anuario de Entradas y Salidas Internacionales*. Obtenido de Anuario de Entradas y Salidas Internacionales:
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/migracion/>
- Mapas América. (2017). *Dices.net*. Obtenido de Dices.net:
<http://mapasamerica.dices.net/ecuador/mapa.php?id=3332>
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implementación a través del Cuadro de Mando Integral*. España: Edigrafos S.A.
- Ministerio de Turismo. (24 de Marzo de 2015). *Reglamento de Alojamiento Turístico*. Obtenido de Reglamento de Alojamiento Turístico:
<http://siete.turismo.gob.ec/reglamento/REGLAMENTO%20DE%20ALOJAMIENTO%20TURISTICO.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2017). *Turismo en Cifras*. Obtenido de Turismo en Cifras:
<http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/20-oferta-turistica/tarifa-y-ocupacion/275>
- SÁNCHEZ, J. C. (2012). *LOS MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN. CIENCIA Y TECNOLOGÍA*.
- Sbarato, D., Ortega, J. E., & Sbarato, V. M. (2007). *Planificación y gestión de los estudios de impacto ambiental*. Córdova : Encuentro Grupo Editor.
- Schroeder, R. G., Meyer Goldstein, S., & Rungtusanatham, M. J. (2011). *Administración de Operaciones Conceptos y casos contemporáneos*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Turismo en Cifras. (2018). *ECUADOR POTENCIA TURISTICA*. Obtenido de ECUADOR POTENCIA TURISTICA: <http://servicios.turismo.gob.ec/index.php/portfolio/turismo-cifras/20-oferta-turistica/servicios-turisticos/247>



ANEXOS

**ANEXO 1: Encuesta a Sector Hotelero**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ENCUESTA PARA EL DESARROLLO DEL MODELO DE NEGOCIO

Esta encuesta se realizará con fines académicos (para la formulación de la tesis), guardando confidencialidad con los datos obtenidos. Su opinión es de suma importancia para obtención de información verídica, en la determinación del Modelo de Negocio para hoteles establecidos en casas patrimoniales.

DATOS DEL ENCUESTADO/A:

Hotel:

Cargo:

Fecha:

1. El hotel cuenta con:

	SI	NO	¿Por qué?
Plan estratégico			

2. Número de habitaciones y plazas.**3. ¿Posee alianzas estratégicas?**

SI ____ (Número) ____ NO ____

4. ¿Realiza ventas de artesanías?

SI ____ NO ____

5. Número de empleados ()**6. ¿Capacita a su personal?**

SI ____ (Tiempo) ____ NO ____ ¿Por qué?

7. Tasa ocupacional mensual promedio ()**8. Meses con mayor tasa ocupacional: _____****9. Tarifas manejadas por el hotel.**

Tarifa	Sencilla	Doble	Triple	Cuádruple	Quíntuple	Suite	Suite familiar	Junior Suite	Matrimonial

10. Promedio de ingresos y gastos mensuales

Ingresos _____ Gastos _____



11. Porcentaje de ingresos por hospedaje con relación a los ingresos totales.

12. Porcentaje de costos fijos y variables con relación a los costos totales.

Costos Fijos _____

Costos Variables _____

13. Canales de venta utilizados

14. Monto mensual asignado a publicidad _____

15. El hotel tiene convenio con las OTAS

SI ____ ¿Cuántas? ____ NO ____ ¿Por qué? _____

16. Nicho de mercado al que se enfoca.

	Nacionales	Extranjeros
Jóvenes		
Adultos		
Adultos mayores		

17. Que estrategias emplea el hotel

18. Principal competencia: _____

19. Habitaciones más vendidas

Habitación sencilla	
Habitación doble	
Habitación Triple	
Habitación Matrimonial	
Suite	

20. ¿Cómo miden la calidad y satisfacción del servicio?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**ANEXO 2: Encuesta a Turistas Nacionales y Extranjeros**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA PARA EL DESARROLLO DEL MODELO DE
NEGOCIO



Esta encuesta se realizará con fines académicos (para la formulación de la tesis), guardando confidencialidad con los datos obtenidos. Su opinión es de suma importancia para obtención de información verídica, en la determinación del Modelo de Negocio para hoteles establecidos en casas patrimoniales.

1. ¿Cuándo visita la ciudad que tiempo suele hospedarse en un el hotel?**2. Medio utilizado para la reserva de la habitación del hotel**

Marcar con una X	Opciones
	Telefónicamente
	Correo electrónico
	Agencias de viajes online (OTAS)
	Página web del hotel
	Directo en el hotel
	Otros

3. Medio de pago empleado (marcar con una 'x' la opción elegida)

Marcar con una X	Opciones
	Efectivo
	Tarjeta de crédito
	Tarjeta de débito
	Gastos pagados
	Cheque
	Otros (especifique)

4. Marque con una X los 8 principales servicios que le gustaría que ofrezca un hotel ideal.

SERVICIOS	(X)
Desayuno buffet	
Restaurante	
SPA	
Sala de reuniones	
Salón de eventos	
Bar	
WI FI	
Lavandería	
Estacionamiento	
Información turística	
Servicio de transporte	
Servicio a la habitación	
Disponibilidad de amenities	
Decoración en las habitaciones	
Otros (especifique)	



5. ¿Qué tan importante considera la publicidad de un hotel?

Poco importante	Importante	Muy importante

6. En el menú le gustaría que se encuentre comida típica de Cuenca.

SI	NO

7. ¿Con quién viaja?

Solo	
Pareja	
Familia	
Amigos	
Compañeros de trabajo	
Otros	

8. Tipo de alojamiento utiliza cuando visita la ciudad.

Hotel	
Hostal	
Pensión	
Casa de familiar	
Casa o departamento propio	
Casa o departamento rentado	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



ANEXO 3: Costo por Habitaciones

Total de habitaciones:			15
Porcentaje total de ingresos promedio por hospedaje:			85%
	Cantidad	Precio	Total
MATERIALES DIRECTOS			\$ 330,00
Shampoo	900	\$ 0,20	\$ 180,00
Jabón	900	\$ 0,10	\$ 90,00
Papel higiénico	300	\$ 0,20	\$ 60,00
MANO DE OBRA DIRECTA			\$ 2.477,31
Recepción	1	\$ 441,36	\$ 441,36
Camareras	2	\$ 378,65	\$ 757,30
Auditor Nocturno	1	\$ 378,65	\$ 378,65
Jefe de ventas	1	\$ 900,00	\$ 900,00
MANO DE OBRA INDIRECTA			\$ 2.873,80
Administración	1	\$ 600,00	\$ 508,39
Gerente de Operaciones	1	\$ 500,00	\$ 423,66
Gerente General	1	\$ 1.800,00	\$ 1.525,17
Mantenimiento	1	\$ 378,28	\$ 320,52
Ayudante de Cocina	1	\$ 377,90	\$ 96,06
MATERIALES INDIRECTOS			\$ 3.199,82
Insumos de limpieza (mensual)	1	\$ 300,00	\$ 254,20
Materia prima (desayuno buffet) (mes)	1	\$ 273,34	\$ 273,34
Lencería (toallas, sábanas) (lbs)	40	\$ 0,60	\$ 24,00
Regalos a los clientes (chocolates, agua embotellada)	600	\$ 0,21	\$ 126,00
Menaje de habitaciones (pago por año)		\$ 10.000,00	\$ 833,33
Artículos de decoración (habitación)	15	\$ 100,00	\$ 1.500,00
Diarios	30	\$ 0,50	\$ 12,71
Revistas	2	\$ 4,00	\$ 6,78
Insumos para el área de mantenimiento (mensual)	1	\$ 100,00	\$ 84,73
Insumos de papelería (mensual)	1	\$ 100,00	\$ 84,73
OTROS COSTOS (Mes)			\$ 1.274,05
Teléfono	1	\$ 33,63	\$ 28,50
Celular	1	\$ 140,00	\$ 118,62
Agua	1	\$ 340,00	\$ 288,09
Gas	1	\$ 280,00	\$ 237,25
Luz	1	\$ 260,00	\$ 220,30
Internet	1	\$ 120,00	\$ 101,68
TV de paga	1	\$ 330,00	\$ 279,61
DEPRECIACIONES (Mes)			\$ 2.663,50
Depreciación Edificio	1	\$ 2.416,67	\$ 2.047,68
Depreciación Equipos de Computación	1	\$ 77,78	\$ 65,91
Depreciación Muebles y Enseres	1	\$ 271,00	\$ 229,62
Depreciación Maquinaria	1	\$ 378,00	\$ 320,29
COSTO MENSUAL POR HABITACION			\$ 1.162,57
COSTO DIARIO POR HABITACION			\$ 38,75

Elaborado por: Las Autoras



*Para el costo de habitación se consideran valores fijos como depreciaciones, servicios básicos, materiales indirectos y sueldos; mientras que materia prima directa no se divide para el total de habitaciones ya que este rubro dependerá de la tasa de ocupación del hotel.

ANEXO 4: Costo de desayuno buffet mensual

DESAYUNO BUFFET MENSUAL				
	Cantidad	Medida	Precio	Total
Melón	4	Kilo	\$ 1,74	\$ 6,96
Piña	8	unid	\$ 1,25	\$ 10,00
Kiwi	56	unid	\$ 0,20	\$ 11,20
Manzana	20	unid	\$ 0,30	\$ 6,00
Papaya	4	Kilo	\$ 0,97	\$ 3,88
Naranja	200	unid	\$ 0,06	\$ 12,00
Queso 500grms	4	unid	\$ 3,89	\$ 15,56
Jamón 83grms	8	unid	\$ 0,80	\$ 6,40
Cake	4	unid	\$ 3,50	\$ 14,00
Miel	1	unid	\$ 2,00	\$ 2,00
Mermelada 300 grms	4	unid	\$ 1,38	\$ 5,52
Guineos	30	unid	\$ 0,10	\$ 3,00
Cereal 280 grms	4	unid	\$ 2,01	\$ 8,04
Granola 359 grms	2	unid	\$ 1,95	\$ 3,90
Café	2	unid	\$ 6,47	\$ 12,94
Leche 1 litro	16	unid	\$ 0,78	\$ 12,48
Huevos	140	unid	\$ 0,15	\$ 21,00
Pan blanco	180	unid	\$ 0,15	\$ 27,00
Pan integral	90	unid	\$ 0,20	\$ 18,00
Galletas 360gr	4	unid	\$ 1,69	\$ 6,76
Yogurt 1 litro	8	unid	\$ 1,25	\$ 10,00
Queso crema	3	unid	\$ 3,25	\$ 9,75
Azúcar	1	quintal	\$ 42,99	\$ 42,99
Mantequilla 250 gr	4	unid	\$ 0,99	\$ 3,96
TOTAL				\$ 273,34

Elaborado por: Las Autoras



ANEXO 5: Costos por Restaurante

Número promedio de platos vendidos al mes			210
Porcentaje total de ingresos promedio por restaurante:			9%
	Cantidad	Precio	Total
MATERIALES DIRECTOS			\$ 1.120,29
Plato de Lomo Bourguignon	50	\$ 8,71	\$ 435,27
Filete de Trucha	50	\$ 5,31	\$ 265,42
Salmon a la Grilla	50	\$ 7,59	\$ 379,50
Torta de Chocolate Pacari	60	\$ 0,67	\$ 40,10
MANO DE OBRA DIRECTA			\$ 744,53
Chef	1	\$ 480,00	\$ 480,00
Ayudante de Cocina	1	\$ 377,90	\$ 264,53
MANO DE OBRA INDIRECTA			\$ 300,87
Administración	1	\$ 600,00	\$ 55,07
Gerente de Operaciones	1	\$ 500,00	\$ 45,89
Gerente General	1	\$ 1.800,00	\$ 165,20
Mantenimiento	1	\$ 378,28	\$ 34,72
MATERIALES INDIRECTOS			\$ 626,33
Insumos de limpieza (mensual)	1	\$ 300,00	\$ 27,53
Suministros de Cocina	400	\$ 0,30	\$ 120,00
Menaje de restaurante (pago por año)		\$ 5.500,00	\$ 458,33
Diarios	30	\$ 0,50	\$ 1,38
Revistas	2	\$ 4,00	\$ 0,73
Insumos para el área de mantenimiento (mensual)	1	\$ 100,00	\$ 9,18
Insumos de papelería (mensual)	1	\$ 100,00	\$ 9,18
OTROS COSTOS (Mes)			\$ 138,00
Teléfono	1	\$ 33,63	\$ 3,09
Celular	1	\$ 140,00	\$ 12,85
Agua	1	\$ 340,00	\$ 31,20
Gas	1	\$ 280,00	\$ 25,70
Luz	1	\$ 260,00	\$ 23,86
Internet	1	\$ 120,00	\$ 11,01
TV de paga	1	\$ 330,00	\$ 30,29
DEPRECIACIONES (Mes)			\$ 66,70
Depreciación Edificio	1	\$ -	\$ -
Depreciación Equipos de Computación	1	\$ 77,78	\$ 7,14
Depreciación Muebles y Enseres	1	\$ 271,00	\$ 24,87
Depreciación Maquinaria	1	\$ 378,00	\$ 34,69
COSTO MENSUAL DEL RESTAURANTE			\$ 1.129,22
COSTO DIARIO DEL RESTAURANTE			\$ 37,64
		COSTO ANUAL	\$ 13.738,88

Elaborado por: Las Autoras



ANEXO 6: Costos por Bar

Número promedio de cocteles vendidos al mes			210
Porcentaje total de ingresos promedio por bar:			5%
	Cantidad	Precio	Total
MATERIALES DIRECTOS			\$ 673,55
Tanqueray	70	\$ 2,92	\$ 204,46
Buchanans (Whisky)	70	\$ 2,76	\$ 193,31
Belvedere	70	\$ 3,94	\$ 275,77
MANO DE OBRA DIRECTA			\$ 43,50
Ventas y reservas	1	\$ 900,00	\$ 43,50
MANO DE OBRA INDIRECTA			\$ 176,72
Administración	1	\$ 600,00	\$ 29,00
Gerente de Operaciones	1	\$ 500,00	\$ 24,17
Gerente General	1	\$ 1.800,00	\$ 87,00
Ayudante de cocina	1	\$ 377,90	\$ 18,27
Mantenimiento	1	\$ 378,28	\$ 18,28
MATERIALES INDIRECTOS			\$ 91,32
Insumos de limpieza (mensual)	1	\$ 300,00	\$ 14,50
Suministros de Cocina	200	\$ 0,30	\$ 60,00
Menaje de restaurante (pago por año)		\$ 1.500,00	\$ 6,04
Diarios	30	\$ 0,50	\$ 0,73
Revistas	2	\$ 4,00	\$ 0,39
Insumos para el área de mantenimiento (mensual)	1	\$ 100,00	\$ 4,83
Insumos de papelería (mensual)	1	\$ 100,00	\$ 4,83
OTROS COSTOS (Mes)			\$ 72,68
Teléfono	1	\$ 33,63	\$ 1,63
Celular	1	\$ 140,00	\$ 6,77
Agua	1	\$ 340,00	\$ 16,43
Gas	1	\$ 280,00	\$ 13,53
Luz	1	\$ 260,00	\$ 12,57
Internet	1	\$ 120,00	\$ 5,80
TV de paga	1	\$ 330,00	\$ 15,95
DEPRECIACIONES (Mes)			\$ 35,13
Depreciación Edificio	1	\$ -	\$ -
Depreciación Equipos de Computación	1	\$ 77,78	\$ 3,76
Depreciación Muebles y Enseres	1	\$ 271,00	\$ 13,10
Depreciación Maquinaria	1	\$ 378,00	\$ 18,27
COSTO MENSUAL DEL BAR			\$ 675,54
COSTO DIARIO DEL BAR			\$ 22,52
		COSTO ANUAL	\$ 8.219,10

Elaborado por: Las Autoras



ANEXO 7: Costos por Ventas de Boutique

Número promedio de artículos al mes			20
Porcentaje total de ingresos promedio por bar:			1%
	Cantidad	Precio	Total
MATERIALES DIRECTOS			\$ 127,98
Compra de artesanía		\$ -	\$ 127,98
MANO DE OBRA DIRECTA			\$ 11,42
Ventas y reservas	1	\$ 900,00	\$ 11,42
MANO DE OBRA INDIRECTA			\$ 41,58
Administración	1	\$ 600,00	\$ 7,61
Gerente de Operaciones	1	\$ 500,00	\$ 6,34
Gerente General	1	\$ 1.800,00	\$ 22,83
Mantenimiento	1	\$ 378,28	\$ 4,80
MATERIALES INDIRECTOS			\$ 6,63
Insumos de limpieza (mensual)	1	\$ 300,00	\$ 3,81
Diarios	30	\$ 0,50	\$ 0,19
Revistas	2	\$ 4,00	\$ 0,10
Insumos para el área de mantenimiento (mensual)	1	\$ 100,00	\$ 1,27
Insumos de papelería (mensual)	1	\$ 100,00	\$ 1,27
OTROS COSTOS (Mes)			\$ 19,07
Teléfono	1	\$ 33,63	\$ 0,43
Celular	1	\$ 140,00	\$ 1,78
Agua	1	\$ 340,00	\$ 4,31
Gas	1	\$ 280,00	\$ 3,55
Luz	1	\$ 260,00	\$ 3,30
Internet	1	\$ 120,00	\$ 1,52
TV de paga	1	\$ 330,00	\$ 4,19
DEPRECIACIONES (Mes)			\$ 9,22
Depreciación Edificio	1	\$ -	\$ -
Depreciación Equipos de Computación	1	\$ 77,78	\$ 0,99
Depreciación Muebles y Enseres	1	\$ 271,00	\$ 3,44
Depreciación Maquinaria	1	\$ 378,00	\$ 4,79
COSTO MENSUAL DE LAS VENTAS DE BOUTIQUE			\$ 132,38
COSTO DIARIO DE LAS VENTAS DE BOUTIQUE			\$ 4,41
	COSTO ANUAL		\$ 1.610,57

Elaborado por: Las Autoras



ANEXO 8: Inventario "LB" 2.015

DESCRIPCION	HAB/PLAZ	CANTIDAD	CANTIDAD TOTAL	PRECIO	PRECIO TOTAL
Ropa de cama: Se subdivide en :					
Sábanas	28	3	84	\$ 15,00	\$ 1.260,00
Fundas	56	3	168	\$ 1,50	\$ 252,00
Cobertor	28	3	84	\$ 20,00	\$ 1.680,00
Ropa de baño: Se subdivide en:					
Toallas baño	28	2	56	\$ 8,00	\$ 448,00
Toallas lavabo	28	2	56	\$ 3,00	\$ 168,00
Toallas bidét	28	2	56	\$ 1,50	\$ 84,00
Alfombrín	16	1	16	\$ 3,00	\$ 48,00
Toallas de la cara	28	1	28	\$ 0,60	\$ 16,80
Productos de limpieza: Se subdivide en:					
Limpia cristales		2	2	\$ 5,00	\$ 10,00
Limpia muebles		2	2	\$ 5,00	\$ 10,00
Limpiadores multiusos		2	2	\$ 5,00	\$ 10,00
Limpiametales		2	2	\$ 5,00	\$ 10,00
Líquido para mopas		2	2	\$ 5,00	\$ 10,00
Amenities: Se subdivide en: (depende de la categoría del hotel)					
Shampo		3667	3667	\$ 0,25	\$ 916,75
Jabón		3667	3667	\$ 0,10	\$ 366,70
Papel		3000	3000	\$ 0,15	\$ 450,00
Utensilios de limpieza: Se subdividen en:					
Recambios escoba		3	3	\$ 3,00	\$ 9,00
Palos escoba		3	3	\$ 2,00	\$ 6,00
Recogedores		1	1	\$ 2,00	\$ 2,00
Mopas		3	3	\$ 3,50	\$ 10,50
Estructura mopas		3	3	\$ 2,00	\$ 6,00
Cubos multiusos		6	6	\$ 0,25	\$ 1,50
Varillas limpiacristales		2	2	\$ 3,50	\$ 7,00
Restaurante					
Mantelería	10	2	20	\$ 6,00	\$ 120,00
Servilletas	10	6	60	\$ 2,00	\$ 120,00
TOTAL INVENTARIO					\$ 6.022,25

Elaborado por: Las Autoras



ANEXO 9: Inventario "LB" 2.016

DESCRIPCION	HAB/PLAZ	CANTIDAD	CANTIDAD TOTAL	PRECIO	PRECIO TOTAL
Ropa de cama: Se subdivide en :					
Sábanas	28	3	84	\$ 15,00	\$ 1.260,00
Fundas	56	3	168	\$ 1,50	\$ 252,00
Cobertor	28	3	84	\$ 20,00	\$ 1.680,00
Ropa de baño: Se subdivide en:					
Toallas baño	28	3	84	\$ 8,00	\$ 672,00
Toallas lavabo	28	3	84	\$ 3,00	\$ 252,00
Toallas bidét	28	3	84	\$ 1,50	\$ 126,00
Alfombrín	16	2	32	\$ 3,00	\$ 96,00
Toallas de la cara	28	2	56	\$ 0,60	\$ 33,60
Productos de limpieza: Se subdivide en:					
Limpiacristales		2	2	\$ 5,00	\$ 10,00
Limpia muebles		2	2	\$ 5,00	\$ 10,00
Limpiadores multiusos		2	2	\$ 5,00	\$ 10,00
Limpiametales		2	2	\$ 5,00	\$ 10,00
Líquido para mopas		2	2	\$ 5,00	\$ 10,00
Amenities: Se subdivide en: (depende de la categoría del hotel)					
Shampo		3135	3135	\$ 0,25	\$ 783,75
Jabón		3135	3135	\$ 0,10	\$ 313,50
Papel		2835	2835	\$ 0,15	\$ 425,25
Utensilios de limpieza: Se subdividen en:					
Recambios escoba		3	3	\$ 3,00	\$ 9,00
Palos escoba		3	3	\$ 2,00	\$ 6,00
Recogedores		1	1	\$ 2,00	\$ 2,00
Mopas		3	3	\$ 3,50	\$ 10,50
Estructura mopas		3	3	\$ 2,00	\$ 6,00
Cubos multiusos		6	6	\$ 0,25	\$ 1,50
Varillas limpiacristales		2	2	\$ 3,50	\$ 7,00
Restaurante					
Mantelería	10	2	20	\$ 6,00	\$ 120,00
Servilletas	10	6	60	\$ 2,00	\$ 120,00
TOTAL INVENTARIO					\$ 6.226,10

Elaborado por: Las Autoras



ANEXO 10: Inventario "LB" 2.017

DESCRIPCION	HAB/PLAZ	CANTIDAD	CANTIDAD TOTAL	PRECIO	PRECIO TOTAL
Ropa de cama: Se subdivide en :					
Sábanas	28	3	84	\$ 15,00	\$ 1.260,00
Fundas	56	3	168	\$ 1,50	\$ 252,00
Cobertor	28	3	84	\$ 20,00	\$ 1.680,00
Ropa de baño: Se subdivide en:					
Toallas baño	28	4	112	\$ 8,00	\$ 896,00
Toallas lavabo	28	4	112	\$ 3,00	\$ 336,00
Toallas bidét	28	3	84	\$ 1,50	\$ 126,00
Alfombrín	16	2	32	\$ 3,00	\$ 96,00
Toallas de la cara	28	2	56	\$ 0,60	\$ 33,60
Productos de limpieza: Se subdivide en:					
Limpiacristales		2	2	\$ 5,00	\$ 10,00
Limpia muebles		2	2	\$ 5,00	\$ 10,00
Limpiadores multiusos		2	2	\$ 5,00	\$ 10,00
Limpiametales		2	2	\$ 5,00	\$ 10,00
Líquido para mopas		2	2	\$ 5,00	\$ 10,00
Amenities: Se subdivide en: (depende de la categoría del hotel)					
Shampo		3125	3125	\$ 0,25	\$ 781,25
Jabón		3125	3125	\$ 0,10	\$ 312,50
Papel		2825	2825	\$ 0,15	\$ 423,75
Utensilios de limpieza: Se subdividen en:					
Recambios escoba		3	3	\$ 3,00	\$ 9,00
Palos escoba		3	3	\$ 2,00	\$ 6,00
Recogedores		1	1	\$ 2,00	\$ 2,00
Mopas		3	3	\$ 3,50	\$ 10,50
Estructura mopas		3	3	\$ 2,00	\$ 6,00
Cubos multiusos		6	6	\$ 0,25	\$ 1,50
Varillas limpiacristales		2	2	\$ 3,50	\$ 7,00
Restaurante					
Mantelería	10	2	20	\$ 6,00	\$ 120,00
Servilletas	10	6	60	\$ 2,00	\$ 120,00
TOTAL INVENTARIO					\$ 6.529,10

Elaborado por: Las Autoras



ANEXO 11: Balance General 2.015

Hotel Boutique "Los Balcones"
Balance General
Al 31 de diciembre de 2015

ACTIVO CORRIENTE		\$ 19.945,97	PASIVO CORRIENTE		\$ 57.980,73
Caja - Bancos	\$ 1.293,25		Cuentas por Pagar	\$ 5.369,87	
Cuentas por Cobrar	\$ 12.630,47		Documentos por pagar	\$ 50.000,00	
Inventario	\$ 6.022,25		Obligaciones con el IESS	\$ 1.347,01	
ACTIVO NO CORRIENTE			Otros Pasivos Ctes por beneficios a empleados	\$ 1.263,85	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		\$ 547.516,21	PASIVO NO CORRIENTE		\$ -
Edificios	\$ 580.000,00		Obligaciones con Instituciones Financieras no Corrientes	\$ -	
(-) Depreciación Edificios		\$ 87.000,00	TOTAL PASIVO		\$ 57.980,73
Equipos de Computación	\$ 2.800,15				
(-) Depreciación Equipo de Computación		\$ 2.800,15			
Muebles y Enseres	\$ 32.520,15				
(-) Depreciación Muebles y Enseres		\$ 9.756,05	PATRIMONIO NETO		\$509.481,45
Maquinaria	\$ 45.360,14		Capital Social	\$ 498.866,26	
(-) Depreciación Maquinaria		\$ 13.608,04	Utilidades/Pérdidas	\$ 10.615,18	
TOTAL ACTIVO		\$ 567.462,18	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		\$567.462,18

Elaborado por: Las Autoras

**ANEXO 12: Estado de Pérdidas y Ganancias 2.015**

Hotel Boutique "Los Balcones"		
Estado de Pérdidas y Ganancias		
Al 31 de diciembre del 2015		
Ventas		\$ 275.460,00
(-) Costo de ventas		\$ 174.648,15
=UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 100.811,85
(-) Gastos administrativos de ventas		\$ 14.560,91
Honorarios Profesionales	\$ 3.000,00	
Aporte a la seguridad social	\$ 5.319,68	
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	\$ 6.241,23	
(-) Gastos de venta		\$ 70.240,11
Mantenimiento y reparaciones	\$ -	
Combustibles y Lubricantes	\$ 5.369,41	
Promoción y publicidad	\$ 28.630,52	
Suministros, herramientas, materiales y repuestos	\$ 36.240,18	
=UTILIDAD OPERACIONAL ANTES DE IMPUESTOS		\$ 16.010,83
(-) Gastos financieros	\$ -	
=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS, TRABAJADORES Y OPERACIONES EXTRAORDINARIAS		\$ 16.010,83
+ Otros ingresos	\$ -	
- Otros gastos	\$ -	
=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y TRABAJADORES		\$ 16.010,83
(-)15% Participación trabajadores	\$ 2.401,62	
=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 13.609,21
(-) Impuesto a la renta 22%	\$ 2.994,03	
UTILIDAD NETA		\$ 10.615,18

Elaborado por: Las Autoras



ANEXO 13: Balance General 2.016

Hotel Boutique "Los Balcones"
Balance General
Al 31 de diciembre de 2016

ACTIVO CORRIENTE		\$ 19.710,80	PASIVO CORRIENTE		\$ 27.294,27
Caja - Bancos	\$ 3.254,20		Cuentas por Pagar	\$ 4.320,58	
Cuentas por Cobrar	\$ 10.230,50		Obligaciones con Instituciones Financieras Corrientes	\$ 19.630,20	
Inventario	\$ 6.226,10		Obligaciones con el IESS	\$ 1.383,17	
ACTIVO NO CORRIENTE			Otros Pasivos Ctes por beneficios a empleados	\$ 1.960,32	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		\$ 512.594,94	PASIVO NO CORRIENTE		\$ 25.150,47
Edificios	\$ 580.000,00		Obligaciones con Instituciones Financieras no Corrientes	\$ 20.150,47	
(-) Depreciación Edificios		\$ 116.000,00	Documentos por pagar	\$ 5.000,00	
Equipos de Computación	\$ 2.800,15		TOTAL PASIVO		\$ 52.444,74
(-) Depreciación Equipo de Computación		\$ 933,38			
Muebles y Enseres	\$ 32.520,15				
(-) Depreciación Muebles y Enseres		\$ 13.008,06	PATRIMONIO NETO		\$ 479.861,00
Maquinaria	\$ 45.360,14		Capital Social	\$ 471.144,22	
(-) Depreciación Maquinaria		\$ 18.144,06	Utilidades/Pérdidas	\$ 8.716,78	
TOTAL ACTIVO		\$ 532.305,74	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		\$ 532.305,74

Elaborado por: Las Autoras



ANEXO 14: Estado de Pérdidas y Ganancias 2.016

Hotel Boutique "Los Balcones" Estado de Pérdidas y Ganancias Al 31 de diciembre del 2016		
Ventas		\$ 235.488,00
(-) Costo de ventas		\$ 149.304,96
=UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 86.183,04
(-) Gastos administrativos de ventas		\$ 21.698,25
Honorarios Profesionales	\$ 1.230,10	
Aporte a la seguridad social	\$ 11.917,20	
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	\$ 8.550,95	
(-) Gastos de venta		\$ 44.467,53
Mantenimiento y reparaciones	\$ 25.630,20	
Combustibles y Lubricantes	\$ 2.510,18	
Suministros, herramientas, materiales y repuestos	\$ 16.327,15	
=UTILIDAD OPERACIONAL ANTES DE IMPUESTOS		\$ 20.017,26
(-) Gastos financieros	\$ -	
=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS, TRABAJADORES Y OPERACIONES EXTRAORDINARIAS		\$ 20.017,26
+ Otros ingresos	\$ -	
- Otros gastos	\$ 6.869,78	
=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y TRABAJADORES		\$ 13.147,48
(-)15% Participación trabajadores	\$ 1.972,12	
=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 11.175,36
(-) Impuestos a la renta 22%	\$ 2.458,58	
UTILIDAD NETA		\$ 8.716,78

Elaborado por: Las Autoras



ANEXO 15: Balance General 2.017

Hotel Boutique "Los Balcones"
Balance General
Al 31 de diciembre de 2017

ACTIVO CORRIENTE		\$ 14.913,62
Caja - Bancos	\$ 5.214,45	
Cuentas por Cobrar	\$ 3.170,07	
Inventario	\$ 6.529,10	
ACTIVO NO CORRIENTE		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		\$ 474.873,53
Edificios	\$ 580.000,00	
(-) Depreciación Edificios		\$ 145.000,00
Equipos de Computación	\$ 2.800,15	
(-) Depreciación Equipo de Computación		\$ 1.866,76
Muebles y Enseres	\$ 32.520,15	
(-) Depreciación Muebles y Enseres		\$ 16.260,08
Maquinaria	\$ 45.360,14	
(-) Depreciación Maquinaria		\$ 22.680,07
TOTAL ACTIVO		\$ 489.787,15

PASIVO CORRIENTE		\$ 21.821,29
Cuentas por Pagar	\$ 1.938,79	
Obligaciones con Instituciones Financieras Corrientes	\$ 17.307,95	
Obligaciones con el IESS	\$ 2.574,55	
PASIVO NO CORRIENTE		\$ 5.000,00
Obligaciones con Instituciones Financieras no Corrientes	\$ -	
Documentos por pagar	\$ 5.000,00	
TOTAL PASIVO		\$ 26.821,29

PATRIMONIO NETO		\$ 462.965,86
Capital Social	\$ 459.301,20	
Utilidades/Pérdidas	\$ 3.664,66	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		\$ 489.787,15

Elaborado por: Las Autoras



ANEXO 16: Estado de Pérdidas y Ganancias 2.017

Hotel Boutique "Los Balcones"		
Estado de Pérdidas y Ganancias		
Al 31 de diciembre del 2017		
Ventas		\$ 234.696,00
(-) Costo de ventas		\$ 148.802,81
=UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		\$ 85.893,19
(-) Gastos administrativos de ventas		\$ 31.358,28
Honorarios Profesionales	\$ 1.230,10	
Aporte a la seguridad social	\$ 11.905,83	
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	\$ 18.222,35	
(-) Gastos de venta		\$ 48.007,53
Gastos por certificación	\$ 1.500,00	
Mantenimiento y reparaciones	\$ 25.630,20	
Combustibles y Lubricantes	\$ 2.510,18	
Publicidad	\$ 2.040,00	
Suministros, herramientas, materiales y repuestos	\$ 16.327,15	
=UTILIDAD OPERACIONAL ANTES DE IMPUESTOS		\$ 6.527,38
(-) Gastos financieros	\$ -	
=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS, TRABAJADORES Y OPERACIONES EXTRAORDINARIAS		\$ 6.527,38
+ Otros ingresos	\$ -	
- Otros gastos (viaje)	\$ 1.000,00	
=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y TRABAJADORES		\$ 5.527,38
(-)15% Participación trabajadores	\$ 829,11	
=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 4.698,28
(-) Impuestos a la renta 22%	\$ 1.033,62	
UTILIDAD NETA		\$ 3.664,66

Elaborado por: Las Autoras

**ANEXO 17: Resumen de Costos**

COSTOS DE LAS ACTIVIDADES DEL HOTEL 2.018			
	Diario	Mensual	Anual
Costo por habitación	\$ 39,22	\$10.589,29	\$ 127.071,52
Costo del restaurante	\$ 39,48	\$ 1.184,39	\$ 14.212,72
Costo del bar	\$ 23,64	\$ 709,07	\$ 8.508,88
Costo de las ventas de boutique	\$ 4,63	\$ 138,88	\$ 1.666,61
TOTAL	\$ 106,96	\$12.621,64	\$ 151.459,74
COSTOS DE LAS ACTIVIDADES DEL HOTEL 2.019			
	Diario	Mensual	Anual
Costo por habitación	\$ 39,22	\$10.589,29	\$ 127.071,52
Costo del restaurante	\$ 39,48	\$ 1.184,39	\$ 14.212,72
Costo del bar	\$ 23,64	\$ 709,07	\$ 8.508,88
Costo de las ventas de boutique	\$ 4,61	\$ 138,41	\$ 1.660,86
TOTAL	\$ 106,95	\$12.621,17	\$ 151.453,98
COSTOS DE LAS ACTIVIDADES DEL HOTEL 2.020			
	Diario	Mensual	Anual
Costo por habitación	\$ 39,22	\$10.589,29	\$ 127.071,52
Costo del restaurante	\$ 39,48	\$ 1.184,39	\$ 14.212,72
Costo del bar	\$ 23,64	\$ 709,07	\$ 8.508,88
Costo de las ventas de boutique	\$ 4,58	\$ 137,41	\$ 1.648,97
TOTAL	\$ 106,92	\$12.620,17	\$ 151.442,09

Elaborado por: Las Autoras

ANEXO 18: Variación Capital de Trabajo

Caja- bancos/ventas	\$ 5.214,45	\$ 6.497,87	\$ 11.098,51	\$ 15.824,30
Cuentas por cobrar	\$ 3.170,07	\$ 7.901,43	\$ 7.980,45	\$ 8.060,25
Inventario	\$ 6.529,10	\$ 6.796,85	\$ 7.047,48	\$ 7.250,09
Cuentas por pagar	\$ 1.938,79	\$ 3.365,77	\$ 3.365,64	\$ 3.365,38
Capital de trabajo	\$ 12.974,83	\$ 17.830,38	\$ 22.760,79	\$ 27.769,26
+/- variación cap. Trabajo	\$ 12.974,83	\$ 4.855,55	\$ 17.905,24	\$ 9.864,02

Elaborado por: Las Autoras